

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM: SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS ORGANIZAÇÕES**

**“COMPETÊNCIAS E PRÁTICAS SALARIAIS”**

**MARIA DE FÁTIMA DE CARVALHO MENEZES E CASTRO**

**Orientação: Doutora Ilona Zsuzsana Kovács**

Júri:

Presidente: Doutora Ilona Zsuzsana Kovács  
Vogais: Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado  
Doutora Maria da Conceição Santos Cerdeira

**Maio de 2006**

## ÍNDICE

<b>1. Introdução</b>	<b>10</b>
2.As alterações do trabalho e a organização do trabalho	14
2.1 O novo paradigma da competitividade	14
2.2 Novos perfis de trabalho – autonomia e descentralidade	21
2.3 As diferentes flexibilidades	23
<b>3 Reorganização do trabalho</b>	<b>27</b>
3.1 Neotaylorismo	27
3.2 Lean-Production	29
3.3 Reengenharia	31
3.4 Os Sistemas Antropocêntricos de Produção	33
<b>4 Actuais cenários</b>	<b>34</b>
4.1 A componente salarial nos direitos colectivos	34
4.2 Reestruturação empresarial e a valorização dos recursos humanos	38
4.3 Que perspectivas para o futuro?	39
<b>5 Qualificações e competências</b>	<b>40</b>
5.1 Da organização taylorista às novas formas de trabalho	40
5.2 Conceito de competências	44
5.3 Competências tecnológicas e inclusão no mercado de trabalho	46
5.4 Saber e conhecimento tácito	49
5.4.1 A preponderância do saber-fazer	51

<b>6. As competências e o mercado de Trabalho</b>	<b>52</b>
6.1 A aprendizagem ao longo da vida e o desenvolvimento de competências	52
6.2 A gestão das competências nas organizações – contradições e benefícios	53
6.3 Competências e empregabilidade	58
 <b>7 Actuais sistemas remuneratórios</b>	 <b>61</b>
7.1 Perspectiva social da remuneração	61
7.2 Os sistemas de remuneração no caminho da individualização	62
7.2.1 O salário directo e o salário indirecto	63
7.2.3 Prémios e <i>fringe-benefits</i> e salários participados	65
7.3 Análise de tendências remuneratórias em alguns IRC'S	66
 <b>8. As novas tendências da remuneração</b>	 <b>69</b>
8.1 Novas políticas salariais	69
8.2 A remuneração por competências e o desenvolvimento do salário	70
8.3 Remuneração variável	73
8.4 A introdução de um modelo de competências	74
 <b>9 Atitudes e cultura organizacional</b>	 <b>76</b>
9.1 I novação estratégica e cultura organizacional	76
9.2 Cultura ou culturas organizacionais	78
9.3 A cultura organizacional como uma ideologia	79

<b>10. A motivação e satisfação no trabalho</b>	<b>81</b>
10.1 Teorias da motivação e personalidade	81
10.2 A satisfação no trabalho	83
10.3 A teoria da aprendizagem social	83
10.4 Motivação e performance versus competitividade	84
<b>11. Modelo de análise e hipóteses</b>	<b>85</b>
11.1 Modelo de análise	85
11.2 Perguntas e hipóteses	87
11.3 Estudo exploratório numa empresa de construção civil	91
<b>12 Conclusões</b>	<b>94</b>
<b>13 Bibliografia</b>	<b>99</b>
<b>14 Anexos</b>	<b>106</b>

## **COMPETÊNCIAS E PRÁTICAS SALARIAIS**

Maria de Fátima de Carvalho Menezes e Castro

*Mestrado em: Sociologia Económica e das Organizações*

*Orientador: Professora Doutora Ilona Zsuzsana Kovács*

*Provas concluídas em: 30 de Junho de 2006*

### **RESUMO**

O desenvolvimento de competências nas empresas está intimamente ligado à sua capacidade de organização estratégica e inovação em matéria da Gestão de Recursos Humanos.

O termo qualificações começa a dar lugar ao novo conceito de competências que tem um sentido mais amplo, envolvendo a formação escolar, profissional, a experiência, e novas atitudes perante o trabalho.

O posto de trabalho desenvolve-se, segundo esta nova óptica, para a organização, onde, um conjunto de atitudes e requisitos de acção exigem, da parte da empresa e do trabalhador uma polivalência e flexibilidade qualitativa.

O sistema de remunerações deve estar ligado ao desenvolvimento de competências, permitindo por si próprio, como força impulsionadora, a implementação da mudança organizacional rumo ao modelo da gestão pelas Competências.

O presente trabalho desenvolve a teoria segundo a qual o trabalhador precisa de estar motivado para ser capaz de enfrentar o novo modelo de competências. Essa motivação deve ser desenvolvida pela empresa, e o trabalhador também deve ser capaz de encontrar a auto-motivação que lhe permita tornar-se mais activo na sua profissionalização.

É muito importante o sistema remuneratório que a empresa promove, pois nele o trabalhador pode encontrar o feed-back do seu empenho e esforço. Ou até, através dele, desenvolver a vontade de aprendizagem permanente.

São estudadas as competências conceptuais, técnicas e interpessoais, que correspondem aos conhecimentos teóricos da profissão, aos conhecimentos organizacionais, ao domínio dos métodos de trabalho e das ferramentas, e às capacidades e atitudes.

Percebe-se em todo o estudo que o modelo de competências se adapta aos novos modelos Antropocêntricos de Gestão que centram os recursos humanos na unidade produtiva. E que, para alcançar bons resultados em competências e práticas salariais competitivas, esses modelos devem evoluir em concordância e lógica.

**Palavras-chave:** organização do trabalho; qualificações e competências; sistemas remuneratórios; atitudes e cultura organizacional.

## COMPETENCES AND SALARY PRACTICES

Maria de Fátima de Carvalho Menezes e Castro  
Supervisor: Professora Doutora *Ilona Zsuzsana Kovács*  
Masters in Economic Sociology and Organizations  
*Terminated at: 30<sup>th</sup> June 2006*

### ABSTRACT

The development of competences in enterprises is intimately connected to their capacity for strategical organization and innovation in what concerns human resources management.

The term qualifications is starting to embrace a new concept of skills – competences - in a broader sense, involving several backgrounds: academic, professional, work experience and different attitudes towards work.

The work place, Taylorian concept, is developed, according to this view, in a set of attitudes and actions which demand qualitative flexibility and versatility from both, the worker and the enterprise.

The remuneration system should be related to the skill's development, promoting, on its own, the introduction of organizational changes conducted to the skills management model.

The present work elaborates the theory that the worker needs to feel motivated in order to be able to embrace the new skills model. This motivation has to be sought by the enterprise but the worker also needs to find the self-motivation that makes him grow more active in his professionalism.

Hence the importance of the remuneration system promoted by the enterprise, since it can provide the worker the feed-back he needs for his effort and commitment. Or, even further, find in it the will to permanently improve his training.

This dissertation goes through the technical and interpersonal conceptual competences corresponding to the theoretical principles of the trade, the organizational knowledge, working tools and methods, capacities and attitudes.

It is clear throughout this study that the competences model adjusts itself to the new anthropocentric management models which focus the human resources in the productive unit. It states that, in order to achieve good results, skills and competitive salary policies must evolve logically and accordingly.

**Key-words:** work organization; qualifications and competences; remuneration systems; attitudes and organizational culture.

**SIGLAS:**

**SBC – Sociedade Brasileira de Computação**

**OIT – Organização Internacional do Trabalho**

**IHST – Instituto de Higiene e Segurança no Trabalho**

**IMOPPI – Instituto dos Mercados das Obras Públicas e Particulares e do Imobiliário**

**CEI – Estudos Ibero-americanos para a Educação Ciência e cultura**

**CINTERFOR – OIT- Centro Inter-americano de Investigacion y Documentación sobre Formación Profissinal.**

**Quadros:**

<b>I Gráfico do modelo de análise</b>	<b>89</b>
<b>II Gráfico dos conceitos, componentes, dimensões e índices</b>	<b>90</b>



## **Agradecimentos**

Agradeço à minha orientadora toda a sua sabedoria e humanidade. Obrigada também aos professores de mestrado. Como sugerido, foi na parte curricular de mestrado que se desenvolveram alguns dos temas desta dissertação.

Agradeço à minha mãe, irmã Regina e Teresa. A. Manuel Teixeira. Obrigada a Eng.º José Castro, Eng.º Serafim, Sr. Seixas. Não devo esquecer o Eng.º Paulo Castro. Um abraço muito especial ao meu irmão Carlos que me apoiou e impulsionou desde o princípio do mestrado.

Dedico um abraço muito especial a Dr. Martins da Rocha pela paciente revisão final da prova.

Aos amigos e colegas um abraço sempre.

## **1 Introdução**

O objectivo da tese é o estudo das implicações da implementação do desenvolvimento de competências nas organizações de trabalho, em correlação com o desenvolvimento das práticas remuneratórias. O objecto do estudo exploratório é uma empresa do ramo da construção civil. Pretende-se, no fim do estudo, aferir o interesse, quer pela parte da empresa, quer pela parte do trabalhador, no desenvolvimento de competências e práticas salariais.

Não quisemos deixar de abordar um tema que interessasse directamente às organizações de trabalho. Durante a carreira profissional sempre fomos percebendo que uma remuneração justa, equitativa e bem compreendida por todos pode ser uma mais-valia para o sucesso das equipas de trabalho. O tema foi centrado no desenvolvimento de competências e práticas salariais.

Há especialistas que começam a querer trocar o termo de qualificações pelo conceito de competências, enquanto outros usam os dois termos indiscriminadamente. A gestão de competências apresenta, contudo, vários problemas de medida para tomar como referência nas práticas salariais.

A flexibilidade das remunerações começa a ser uma prática cada vez mais desenvolvida nas organizações de trabalho que, não raramente, caminha a par com a individualização dos contratos. Ainda que muitos dos autores da Gestão de Competências entendam que é com contratos sem termo que se deve trabalhar e que são estes os que permitem uma estratégia de desenvolvimento de competências, de maior eficácia, pela parte contratante e contratada.

Este sistema, no entanto, não deixa de se revelar complexo, com dificuldades práticas de definição, conceptuais, mas sobretudo, segundo alguns autores, de muito difícil medição na empresa e posterior comparação com o mercado. Neste contexto percebe-se a relevância e pertinência do estudo.

A equidade revelada entre a força de trabalho que o colaborador dá à organização e a remuneração auferida desenha todo um tecido social que se impõe na sociedade, criando equilíbrios ou grandes desequilíbrios. A força das redes é também muito importante e cria novas lógicas.

Quanto à metodologia, o quadro teórico é feito através de um estudo bibliográfico, com resumos registados em fichas de leitura numeradas e recurso à informação da Internet. Todos os trabalhos recolhidos da Internet foram impressos e organizados de forma numérica, para podermos recorrer aos mesmos, sempre que houvesse necessidade. Construímos fichas resumidas dos autores que nos pareceram mais importantes e guardámo-las em índice numerado, com as palavras exactas dos autores. Recurso que fomos utilizando ao longo do tempo de estudo, para verificação. À medida que íamos trabalhando, só registávamos o número correspondente ao número da ficha em rodapé. No fim reconstruímos os rodapés correspondentes com a bibliografia e o número da ficha de leitura.

Recorremos também aos Boletins do Trabalho e Emprego para consultar alguns Contratos Colectivos de Trabalho e Acordos de Empresa, no sentido de verificar o seu ajuste na definição de desenvolvimento de competências e novas atitudes face ao trabalho; este estudo foi desenvolvido na parte curricular de mestrado. Aproximadamente a meio do estudo, conseguimos chegar à definição dos conceitos, componentes, dimensões e índices. A partir da grelha de verificação, representada pelos índices e construídos como unidade de medida, criámos itens de classificação que

pudessem ser usados como unidade de medida de cada um. Quanto às perguntas foram-se alterando ligeiramente até ao fim do estudo. O mesmo aconteceu com o modelo de análise que também foi sofrendo algumas pequenas alterações.

A procura de uma empresa que nos permitisse um estudo empírico revelou-se muito difícil, apesar das nossas múltiplas tentativas. Por isso agradecemos, com toda a sinceridade, à empresa e às pessoas que nos facultaram o estudo exploratório do tema. O estudo acabou por ser apenas exploratório, pela falta de tempo e espaço, e pela própria dificuldade de execução do estudo empírico, inerente ao tema. Para nós, avolumou-se a questão ao longo do estudo: Como desenvolvê-lo? Efectivamente um estudo empírico sobre um tema ainda pouco estudado é muito exigente. Além disso foi-se avolumando, também o problema da definição das medidas e da elaboração de instrumentos de observação fiáveis. Estes aspectos foram clarificados ao longo do estudo exploratório que fizemos na empresa de construção civil.

Foi preocupação nossa tentar procurar uma medida aplicável aos nossos conceitos e dimensões, de acordo com a profissão a estudar: a profissão de engenheiro; muito embora admitamos que seja possível aferir para um conjunto de profissões, mais alargado, com ligeiras adaptações.

Neste estudo pusemo-nos as seguintes questões:

- Existe uma necessidade de desenvolvimento de competências reconhecida pelo trabalhador? E pela empresa?
- O desenvolvimento de competências gera um aumento de desempenho?
- Os baixos níveis de desempenho e de satisfação estão relacionados com a insatisfação remuneratória?

Um das questões implícitas ao estudo e que, como dissemos, nos ocupou bastante tempo foi também:

- Como se pode medir o desenvolvimento de competências e justificá-las numa prática salarial corrente e facilmente actualizável? Esta pergunta levou-nos à construção de instrumentos de observação que não chegámos a aplicar, mas que se tornaram em si mesmos parte integrante do estudo.

O estudo exploratório foi constituído por algumas entrevistas exploratórias a duas empresas diferentes. A entrevista a outra empresa teve como objectivo a triangulação de dados. No estudo exploratório realizámos algumas entrevistas semi-estruturadas e não-estruturadas, com o Director-Geral da empresa, o responsável dos recursos humanos e pequenas conversas com alguns funcionários administrativos. Resolvemos não fazer recurso à gravação das entrevistas para conseguirmos uma maior espontaneidade pela parte dos entrevistados, dada a delicadeza dos assuntos tratados. Isso exigiu-nos mais esforço de memória e melhor preparação das entrevistas; contudo, com mais facilidade nos podem falhar algumas perguntas, e isso aconteceu-nos. Também fomos fazendo observação directa em outras empresas de construção civil, no nosso dia-a-dia.

Este estudo exploratório destinou-se sobretudo à construção dos instrumentos de observação, pois não tivemos tempo suficiente para através dele chegar a conclusões, já que não chegámos a aplicar as medidas nem a empresa tinha implementado o modelo de competências. O estudo, destinou-se, também, a testar as perguntas, hipóteses e o nosso modelo de análise.

Em termos da organização da estrutura deste trabalho fizemo-lo em catorze pontos. O primeiro constitui o capítulo introdutório, onde se fala dos objectivos, metodologia, principais conceitos teóricos e estrutura do trabalho. No ponto dois deste estudo reflecte-se nas alterações do trabalho, o novo paradigma da competitividade, novos perfis de trabalho, flexibilidade e polivalência. No ponto três apresenta-se a

questão da reorganização do trabalho referindo os novos modelos de produção. No ponto quatro reflecte-se nos actuais cenários, passando pela componente salarial nos direitos colectivos, a valorização dos recursos humanos e perspectivas para o futuro. No ponto cinco desenvolve-se o problema das qualificações e competências. Apresenta-se o conceito de competências adoptado, as competências tecnológicas e o saber e preponderância do saber-fazer. No ponto seis desenvolve-se a questão das competências e do mercado de trabalho, pensando o problema da sua gestão nas organizações e a sua relação com a empregabilidade. No ponto sete do nosso trabalho apresentamos algumas formas remuneratórias, tipos de salários, tendências em alguns IRC's e a introdução de um modelo de competências. As novas tendências da remuneração são referidas no ponto oito. Quanto ao ponto nove reflecte a questão das atitudes e cultura organizacional. O ponto dez, o problema da motivação e satisfação do trabalhador nas organizações de trabalho. No ponto onze apresentamos o nosso modelo de análise, perguntas e hipóteses e o estudo exploratório. Seguem-se as conclusões e bibliografia. Em anexos, apresentamos os instrumentos de observação que construímos e dados da empresa e estatísticas de empresas do sector da construção civil.

## **2 As alterações do trabalho e a organização do trabalho**

### **2.1 O Novo paradigma da Competitividade**

Os novos modelos de produção ou um novo paradigma produtivo ocupam hoje um lugar de destaque em todas as publicações recentes, colóquios e seminários sobre os processos de gestão e produção. Mas a matéria não é pacífica. Não há consenso sobre a emergência de um novo modelo produtivo, nem mesmo sobre o modelo anterior.

As empresas vêm-se, contudo, a braços com a necessidade de optarem por uma nova lógica produtiva imposta pelas tecnologias de informação e comunicação e por

novas condições de mercado. A flexibilidade e rápida capacidade de adaptação às mudanças tornaram-se uma necessidade perante a emergência de mercados imprevisíveis. Para este novo quadro de produção exige-se capacidade de adaptação à mudança, novos recursos humanos e tecnológicos, competência, responsabilidade e iniciativa por parte dos executantes. Nota-se que estas novas condições e a introdução das novas tecnologias de informação são incompatíveis com o modelo de produção em massa. Pela parte dos diversos autores apresentam-se diferentes perspectivas de interpretação em relação à introdução das novas tecnologias. Fala-se numa sociedade pós-industrial ou sociedade de informação segundo uma perspectiva determinista.

A informação torna-se uma variável fundamental na economia, suplantando o trabalho e o capital como fonte de valor acrescentado. O novo tipo de sociedade é resultado da aplicação generalizada das novas tecnologias. As tecnologias de informação dão origem à sociedade de conhecimento e a tecnologia dita a marcha. Na perspectiva determinista é preciso que as pessoas se adaptem à tecnologia e não o contrário.<sup>1</sup>

Numa perspectiva marxista, apesar das transformações, não se pode falar de ruptura e de emergência de novos modelos de produção. O modelo taylorista-fordista continua a subsistir nos mercados, posto que não há ruptura nos princípios em que se fundam as organizações, na forma como funcionam as empresas e nas relações sociais do trabalho.

Numa terceira abordagem há diversos modelos de produção que estão de acordo com as novas situações sociais históricas, concretas. Os novos modelos podem coexistir em diversos países, sectores, regiões, e até mesmo empresas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Na perspectiva construcionista as tecnologias são construções sociais.

<sup>2</sup> KOVÁCS, Ilona; Juan José Castillo; 1998; *Novos Modelos de Produção*; Celta Editora; Oeiras

Quando se fala de um novo paradigma da competitividade, invertem-se, de certa maneira, os antigos valores da riqueza. Considera-se que os processos que criam valor, como o conhecimento<sup>3</sup>, se podem tornar mais importantes do que os recursos naturais e do subsolo.

Os investimentos chamados de imateriais, distinguem-se ao nível do conceito da competitividade que a economia global veio criar. A capacidade de inovar e criar novas gamas de produtos considera-se fonte de riqueza das economias dos países ou dos indivíduos. O uso criativo do conhecimento aplicado é que gera inovação e permite a introdução de novos produtos nos mercados.

A qualidade dos serviços, as novas formas das organizações de trabalho, ou de gestão, a excelência da formação, das competências e dos recursos humanos podem ajudar a tornar uma economia altamente competitiva.

A inovação, ou introdução de novos produtos, proporciona, pela via da competitividade, condições que permitem o desenvolvimento das regiões ou Estados que se empenham nesse processo. A inovação tanto pode corresponder a produção própria, que se aplica internamente e/ou mesmo exporta assim como se pode comprar a outros países e aplicar em prol da economia nacional.

Para poder acompanhar os princípios do novo paradigma, há conveniência em criar uma cultura de inovação que implica, no âmbito da pesquisa, esforços de fomentos de bolsas que induzam a inovação tecnológica<sup>4</sup>, mobilizando o sector produtivo e o Estado.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Este é um valor que, em princípio, poderá ser mais acessível a todos.

<sup>4</sup> Quando falamos em inovação tecnológica, referimo-nos a novas ideias organizativas, ou de gestão, a novos produtos de medicina, e ao avanço tecnológico propriamente dito, ligado às maquinarias de produção, às telecomunicações, robótica e outros.

<sup>5</sup> NICOLSKY, Roberto; O novo Paradigma do Desenvolvimento; <http://www.icb.ufmg.br/ipf/O-novo-paradigma-do-desenvolvimento.html> ; acesso em 11-06-04



Nota-se, nos mercados internacionais, que as empresas e os indivíduos são os primeiros a constituir-se como factores competitivos e não tanto os países. As empresas apresentam-se com alguma sensibilidade à envolvente, pelo que, as políticas globais afectam o seu comportamento. Os referenciais espacio-temporais dos negócios de hoje são completamente diferentes dos de há duas décadas atrás. O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, são muito importantes para definir o espaço em que se tornou a economia globalizada. Entende-se que se tenderá para uma relativa imobilidade dos indivíduos altamente qualificados, desde que saibam gerir as suas competências, a partir de qualquer ponto no espaço. Passa a considerar-se a grande mobilidade do saber, independentemente da consideração de maior ou menor mobilidade da organização.

Os recursos naturais, outrora factores de vantagem competitiva, revelam-se agora insuficientes, ganhando importância estratégica o conhecimento e a sua aplicação directa na economia. As empresas passam a jogar, ao mesmo tempo que as políticas globais e nacionais, um papel estratégico importante nas economias nacionais e internacionais, aparecendo como grupos de poder capazes de impor rumos e normas próprias.

Os conhecimentos, por seu lado, têm de ser aplicados na força produtiva para se tornarem em vantagem competitiva e induzir agentes de mudança. Torna-se de grande relevância a questão da criação de novas formas organizativas, a gestão das qualificações e a aproximação das unidades de I&D às empresas.

Podemos dizer que a excelência do conhecimento, recurso imaterial, passa a ser considerado como fonte de competitividade. As novas tecnologias de informação e comunicação, em particular a Internet, contribuem para que grande parte deste

conhecimento seja partilhado por quase toda a população mundial, tornando-o mais democrático e de distribuição mais paritária do que os recursos naturais.<sup>6</sup>

O maior desenvolvimento económico, competitivo, emerge na Ásia, que começa a aparecer como uma força competitiva dominante. A China e a Índia<sup>7</sup> cresceram nos últimos 50 anos, em termos do Produto Nacional Bruto, mais do que durante vinte séculos. Isto quer dizer que um potencial de compras se incrementa nestes mercados, onde uma classe média emerge, com possibilidades acumuladas e um sistema de valores diferentes. O rápido crescimento económico da China e da Índia constitui uma revolução que está a mudar a face do mundo económico.<sup>8</sup>

De acordo com o Goldman Sachs Bank, a China<sup>9</sup> transformar-se-á na maior economia do mundo, em 2050, seguida pela Índia, depois pelo Japão, Brasil e Rússia. Finalmente, considera-se que a Europa, será um *cluster* de pequenas nações, com a Alemanha e Inglaterra à cabeça.

O mundo parece começar a trilhar um novo caminho, sem precedentes, de novos métodos de gestão. Muitos postos de trabalho serão extintos e a actividade das empresas não parará de se mover pelo mundo.

Considera-se que há muitos défices que são cíclicos, enquanto outros parecem ser estruturais: a Europa poderá vir a sofrer bastante e pode falhar a sua reforma interna.

Segundo Stéphane Gareli muitas nações seguirão em frente enquanto outras falharão.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Ainda que, não raramente, o máximo tributo prestado aos autores e proprietários, desse conhecimento precioso, é uma nota de rodapé, ou citação bibliográfica. E este conhecimento, viaja por todo o mundo a enorme velocidade, tornando-se, facilmente, ao dispor de todos, sem qualquer direito de autor que reverta a favor do próprio ou da economia do seu país.

<sup>7</sup> Os dados referentes a África indicam um crescimento do PNB de aproximadamente 2/3 em 2001.

<sup>8</sup> GARELLI, Stéphane; *Executive Summary; The world Competitiveness Landscape in 2004: Hot Issue; Competitiveness Yearbook; 2004*

<sup>9</sup> Actualmente a China atrai 32,5% dos investimentos na Ásia. A África não recebe mais de 5,8%. E é a China que é considerada como o maior centro de produção de manufacturas do mundo.

<sup>10</sup> Ronald Reagan terá afirmado que há muitos que fazem acontecer algo, outros que deixam acontecer e finalmente outros que se lembram do que aconteceu.... (Executive Summary escrito pelo Professor Stéphane Gareli, *The World Competitiveness Landscape in 2004: Hot Issues*)

As empresas assumem uma posição estratégica na definição e aplicação de políticas nacionais e transnacionais. Facto que se pode assumir como preocupante, tendo em conta que existem muito poucas políticas macroeconómicas que definam um caminho de convergência mundial. E mesmo as políticas nacionais parecem assumir-se, por vezes, de forma pouco consistente.

De acordo com uma análise da Comissão Europeia, de 1995, Portugal, juntamente com a Grécia, apresentava os mais baixos níveis de produtividade.<sup>11</sup> No entanto, a variação de valor acrescentado foi superior à média europeia, o que permite antever um quadro de esperança, desde que se considerem boas políticas de financiamento e capital de risco. Esta análise refere, ainda, a importância das qualificações e formação profissional, sendo esta questão parte fulcral do nosso estudo, ligada, através dos índices, instrumento de medida, aos nossos conceitos de competências.<sup>12</sup>

Na revista *Dirigir*, Carlos Barbosa de Oliveira, afirma que o potencial humano não é aproveitado pela maioria das empresas portuguesas<sup>13</sup>, apesar de estar em causa a perda de rentabilidade, produtividade e competitividade das mesmas. Neste documento, indica-se que uma das causas para este desfasamento, entre trabalhador e entidade patronal, reside na má preparação dos empresários, que têm, em média, uma preparação inferior à dos seus colaboradores.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Quando se fala em produtividade é muito importante perceber como é definido o conceito e quais os indicadores utilizados; só assim terá valia a comparação dos níveis de produtividade entre os diferentes países. Por exemplo, as horas trabalhadas na indústria em 2004 aumentaram em Março de 2004 face ao mês homólogo de 2003 – porque houve 3 feriados, em Março de 2003. O nível de produtividade comparado entre países que trabalham um número diferente de horas/ano não dá resultados fiáveis.

<sup>12</sup> LOPES; Margarida Chagas; Aquiles Pinto; *Competitividade, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas*; Celta Editora; Oeiras, 1999

<sup>13</sup> E supõe-se que os lugares cimeiros das multinacionais, instaladas em Portugal, são ocupados por estrangeiros.

<sup>14</sup> Carlos Barbosa Oliveira; *Saber gerir os Recursos Humanos*; *Dirigir*; Trabalho e Emprego que Competências; N° Especial, Dezembro 2003

Nas actividades de I&D<sup>15</sup>, em Portugal continua a investir-se muito pouco e estas actividades estão muito pouco ligadas ao tecido empresarial. Uma ligação directa das actividades de I&D ao tecido empresarial permitiria o imediato registo de patentes e desenvolvimento, bem como a introdução de novos produtos. O actual quadro do emprego em Portugal mostra-nos taxas de desemprego em alta<sup>16</sup>, a crescer nos mais qualificados e jovens, salários em baixa, muitas falências, e aumento do desemprego (2,6%) nos serviços.<sup>17</sup>

Como refere Ilona Kovács em *Novos modelos de Produção*, o futuro parece depender dos actores sociais, das suas capacidades e vontades, e do grau de democraticidade que se implementa nos processos de transformação. Entende-se como essencial uma reflexão sobre as actuais transformações do processo produtivo e percebe-se a necessidade de repensar como fundamental a dimensão social do fenómeno. A renovação da análise sociológica assemelha-se como fundamental para poder mostrar o limite de algumas abordagens de discursos oficiais, futuristas e, também, para poder perceber e analisar situações reais pouco claras.

Quer-nos parecer que, à medida que a escola perde a exclusividade de formação, se torna mais difícil desenvolver e implementar estratégias de formação. Esta responsabilidade salta, agora, para a esfera de vários actores, incluindo o próprio indivíduo, ao longo da sua vida activa. Encontramo-nos perante uma realidade nova, que é a das empresas, e das empresas de formação, de formarem e educarem, ou instruírem pessoas ao longo da vida. Estamos perante um novo conceito, o de

---

<sup>15</sup> Em Portugal, as actividades de I&D existem em maior percentagem no Ensino Superior. Comparando com o valor médio da despesa total em I&D na UE, feita pelas empresas, que é de aproximadamente 1/3, percebe-se que existe a probabilidade de muita da investigação não ser aplicada a favor da nossa economia (Fonte: Observatório das Ciências e Tecnologia)

<sup>16</sup> Com taxas de crescimento mais aceleradas do que no resto da Europa.

<sup>17</sup> Carlos Barbosa de Oliveira; *O Emprego e as notícias*; Trabalho e Emprego que Competências; Nº Especial, Dezembro 2003

comunidade educativa, em que já não aparecem só as escolas, mas muitos outros actores sociais, pois o sistema de aprendizagem evolui, cada vez mais, ao longo da vida.

Portugal parece caminhar no sentido da transformação para uma economia periférica que torna difícil a conquista das pessoas para a causa do desenvolvimento das qualificações e competências, sobretudo se os licenciados não são inseridos no mercado de trabalho.

## **2.2 Novos Perfis de trabalho – autonomia e descentralização**

Cada vez mais se aceita a necessidade de desenvolvimento de recursos humanos como uma premissa da economia de hoje. A capacidade dos recursos humanos de produzirem valor acrescentado condiciona a competitividade das empresas e de toda a economia. Por essa razão se reconhece a necessidade de investir na educação e formação, seja nas escolas, nas empresas ou em toda a comunidade educativa.

O trabalho, o emprego e as competências necessárias sofrem grandes alterações com a pressão da economia e do desenvolvimento das novas tecnologias, aliadas a novas formas organizacionais. Verifica-se uma tendência global para o aumento das qualificações e para tornar as tarefas mais complexas, o que exige novas atitudes.

Nota-se uma “ilusão tecnicista” em que se espera a solução dos problemas, pela via tecnológica, mas também já se verificam casos com maior consciencialização, em que se percebe que a exploração da capacidade tecnológica depende da capacidade e qualidade dos recursos humanos e da organização do trabalho.<sup>18</sup>

A autonomia é um dos aspectos essenciais do trabalho do novo paradigma de produção. Consiste no facto de o trabalhador se dotar das suas próprias regras de funcionamento. Não chega querer ser autónomo. A autonomia conquista-se

---

<sup>18</sup> KOVÁCS; Ilona; 2002; *As metamorfoses do emprego*; Celta Editora, Oeiras, Portugal

activamente, se preciso transgredindo as regras. É preciso ter a capacidade de se opor, se necessário, e de se tomar vantagem. No entanto, a verdade é que parece necessário ter um grau de autonomia elevado, e/ou promovido, para conseguir impor-se.

Philippe Perrenoud entende que há dois níveis de competência que estão em jogo no exercício da autonomia. Por um lado, temos as competências, através das quais é necessário provar que nos deixam agir no exercício de um domínio definido, que podem ser a informática, atribuição de bolsas, organização de férias, educação e outros. Por outro, temos as competências estratégicas onde é preciso alargar a margem de iniciativa ou fazê-las reconhecer formalmente. Estas competências estratégicas são menos dependentes de um contexto e mais de ordem psicossociológica. Permitem ocupar posições dominantes, estabilizar posições instáveis, desqualificar outras pessoas e fazer reconhecer o domínio de acção.

Perrenoud identificou oito tipos de competências:

- 1- Saber identificar e valer os seus direitos.
- 2- Saber, em grupo, ou individualmente, conduzir projectos e desenvolver estratégias.
- 3- Saber analisar as situações e as relações de força de forma sistemática.
- 4- Saber cooperar, agir em sinergia, participar colectivamente, cooperar em liderança.
- 5- Saber construir e animar as organizações e os sistemas de acção colectiva e de tipo democrático.
- 6- Saber gerir e resolver os conflitos.
- 7- Saber jogar com as regras e ter a capacidade de propor outras mais adequadas.
- 8- Saber propor ordens negociais apesar das diferenças culturais.

No seu entender, a escola joga um papel fundamental podendo ajudar a reconhecer a dose de autonomia que é necessária à vida, bem como os meios para a alcançar e manter. Philippe Perrenoud indica que, em família, estas regras podem ser ensinadas por aqueles que já ocupam posições de poder.<sup>19</sup>

Um outro aspecto importante que parece vir a modificar os perfis de trabalho é a forma descentralizada da tomada de decisão. Alvin Toffler diz que está a emergir a “Civilização da Terceira Vaga” que vem substituir a Civilização Industrial de Segunda Vaga. As notadas crises da nossa época afectam os valores e as estruturas económicas, políticas, culturais e familiares. Em vez de uma sociedade altamente centralizada, esta nova sociedade identifica a tomada de decisão muito descentralizada. Constrói-se mais à volta de uma rede do que de uma hierarquia de novas instituições. Aparecem novas formas de organização com hierarquias mais planas e estruturas mais transitórias a que o autor chama a adocracia.<sup>20</sup> Caminha-se, assim, para a descentralização e auto-ajuda.

### **2.3 As diversas formas de flexibilidade**

Formas flexíveis de emprego são normalmente inseguras e mal pagas. Em vez de contribuírem para a melhoria da vida familiar, podem acabar por criar grandes problemas financeiros às famílias, já que a sociedade se organiza segundo o pressuposto do emprego seguro. Ao mesmo tempo transfere-se o risco do empregador para o empregado, que deve melhorar as suas qualificações e gerir o seu desenvolvimento de competências. Esta flexibilização do trabalho também transfere o risco para o Estado, já que se torna impossível gerir e pagar as qualificações e competências e os indivíduos não podem suportar os riscos das suas doenças. As políticas governamentais flexíveis parecem ignorar os seus efeitos sobre as empresas. Que são, por exemplo, a

---

<sup>19</sup> PERRENOUD; Philippe; 2002, *L'Autonomie, une question de compétence ?* In Résonances ; n° 1, Septembre, pp. 16-18 ; França

<sup>20</sup> KOVÁCS; Ilona; 2002; *As Metamorfoses do Emprego*; Celta Editora; Oeiras; Portugal

desestabilização dos recursos humanos, que se pode tornar num entrave à melhoria da competitividade da empresa.

Afirma-se que quanto maior for a aposta no caminho da flexibilização do emprego maior será a dificuldade de desenvolver a flexibilidade organizacional relativa a comportamentos e aspectos sociais. O permanente recurso a trabalho temporário pode mesmo impossibilitar o desenvolvimento de competências que podem ser estratégicas para as empresas. Bipolarizam-se os tipos de emprego. Uns periféricos e mal pagos e outros com necessidades de se apoiarem em recursos humanos qualificados e integrados, de forma a estarem preparados para lidar com a inovação e processos cada vez mais complexos. Mas o princípio de fazer mais com o mais baixo custo, com mão-de-obra pouco qualificada ou insuficiente pode resultar na “perda de memória colectiva”.<sup>21</sup>

Tudo pode ser fragilizado com a difusão de formas flexíveis de emprego. Corre-se o risco de bloqueamento do desenvolvimento da inteligência produtiva e de não se poder aumentar a produtividade a longo prazo. Deve referir-se que, apesar de assistirmos à reestruturação profunda das empresas, não existe um consenso relativamente à natureza das mudanças. Uns defendem que não há ruptura de paradigma. Outros, pelo contrário, entendem que a nova era da informação, com um novo tipo de economia, caracterizada sobretudo pela flexibilidade e baseada no conhecimento, cria uma ruptura nos processos e métodos de trabalho.

A renovação organizacional tende a ser encarada como um meio essencial para a melhoria da competitividade das empresas. O novo modelo pós-fordista é apresentado como uma ruptura em relação aos anteriores e um avanço de novas formas produtivas. Torna-se relevante a cultura da empresa, a confiança mútua, a autonomia, a

---

<sup>21</sup> KOVÁCS; Ilona; 2003; *Perspectiva*; pp. 467-494; Julho/Dezembro; Florianópolis



participação, a cooperação entre indivíduos e equipas e unidades e empresas, no sentido da melhoria da qualidade. Este novo modelo resultaria em estruturas simplificadas e descentralizadas, com menos hierarquias e mais democráticas. Os recursos humanos acabariam por se tornar um valor precioso pelo desenvolvimento das competências, com vista à realização de trabalho inteligente em redes de cooperação.

Aliada à flexibilidade empresarial aparece a flexibilidade salarial e inúmeras formas de contratação, incluindo a individualização. Um trabalhador polivalente tem uma série de competências que ampliam o campo das tarefas que ele é capaz de cumprir sem custos ou atrasos. Há uma ideia de adaptabilidade que está no seio do conjunto de pressupostos das empresas flexíveis. Normalmente apresentam uma estrutura simples com reduzidos níveis hierárquicos e nelas dominam a comunicação intra-empresa. O estilo de gestão é criativo e promove-se a aprendizagem colectiva, a autonomia e a polivalência. Distinguem-se, nestas empresas flexíveis, as medidas de flexibilidade qualificantes.

A flexibilidade qualitativa consiste na melhoria constante dos recursos humanos. A flexibilidade interna permite variar o número de horas de trabalho sem modificar o número de trabalhadores. O trabalhador ideal parece ser aquele que é de inegável competência, que se identifica com os objectivos da empresa, mas que sai quando o mercado ou a empresa necessitam.<sup>22</sup> A flexibilidade do mercado de trabalho resulta em condições instáveis e concorrência acrescida. Afirma-se que a procura instável não é compatível com um emprego estável. A flexibilização permite chegar à mão-de-obra barata, mais produtiva e mais competitiva, segundo os ideólogos do mercado de trabalho flexível.

---

<sup>22</sup> KOVÁCS; Ilona; 2002; *As Metamorfoses do Emprego*; Celta Editora; Oeiras Portugal

De acordo com Ilona Kovács surgem no mercado de trabalho novos cenários, novos actores e novas racionalidades. A sociedade de informação e conhecimento deixa antever um quadro generalizado de trabalho inteligente em consequência das TICS.<sup>23</sup> Camila Minamide reforça que o trabalho passa a assumir uma esfera mais intelectualizada e torna-se menos dirigido e menos prescritivo. Assumem-se domínios cognitivos mais complexos. Valoriza-se o saber durante a experiência profissional que é um aspecto positivo. Por outro lado há uma intensificação dos horários de trabalho, há uma desprofissionalização por via de uma polivalência acentuada, “limitada e ilegítima pela supressão dos postos de trabalho. “Acrescem de novo o stress, a ansiedade, e as relações de trabalho inseguras.<sup>24</sup>

Segundo Zarifian, as empresas podem competir no mercado através de três tipos diferentes: excelência operacional, inovação ao produto e orientação para o serviço, mas acrescenta que a flexibilização da mão-de-obra é incompatível com um programa de qualificação. E este aspecto parece-nos muito importante.<sup>25</sup>

Junta-se à flexibilidade empresarial uma flexibilidade salarial e uma multiplicação das formas de contratação, bem como uma maior repartição do tempo e espaço de trabalho. Várias medidas no sentido da polivalência são adoptadas, em particular as medidas de flexibilidade não qualificantes. Este tipo de medidas pode conduzir a uma segmentação da mão-de-obra, a baixos níveis de qualificação e de acesso à informação e a uma integração laboral contratual muito frágil. Pelo contrário, as medidas de flexibilidade qualificantes favorecem a integração, a polivalência e o

---

<sup>23</sup> KOVÁCS, Ilona; *Perspectivas sobre as mudanças no emprego*; <http://www.ced.ufsc.br/nucleos/nup/Perspectiva%20v.21,n.2/artigos/Restaura%e7%e30%20empresarial...pdf>; acesso em 09-11-2004

<sup>24</sup> MINAMIDE; Camila Hatsumi; *Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração estratégica*; [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comuniquese/colleitor/120404-sistemas\\_r..](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comuniquese/colleitor/120404-sistemas_r..); acesso em 8-09-2004

<sup>25</sup> Albuquerque; Lindolfo Galvão; et. al; *Competências ou cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos*; <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/vogrartc;> acesso em 12-11-04

aumento das qualificações. O aumento do trabalho flexível, na Europa, repercute-se na transferência de riscos e custos dos empregadores para o Estado e para os trabalhadores.<sup>26</sup>

Será importante referir que a flexibilidade organizacional e profissional (qualitativa) se inclui numa lógica diferente da flexibilidade quantitativa do emprego que caracteriza o modelo neotaylorista.<sup>27</sup> A flexibilidade profissional e organizacional centra-se numa lógica de valorização dos seus recursos humanos. A flexibilidade quantitativa segue uma lógica de desvalorização destes mesmos recursos no sentido de conseguir a mão-de-obra mais barata. Para o conseguir tem-se apoiado muito na substituição da mão-de-obra por novas tecnologias, contratos a prazo e trabalho temporário.

### **3 Reorganização do trabalho**

#### **3.1 Neotaylorismo**

O modelo neotaylorista aparece como um modelo de produção, baseado nos princípios de produção em massa e adaptado à nova era de automatização de processos produtivos. Recorre-se à polivalência de funções e alargamento de tarefas, sobretudo no sentido de não permitir falhas na produção e serviços. Os recursos humanos são de um modo geral pouco qualificados e a empresa quase não investe em formação. A perspectiva neotaylorista faz-se notar por um forte protagonismo patronal nos processos de inovação. Revela-se, numa perspectiva tecnocêntrica, através de um taylorismo assistido por computador, com ênfase na flexibilização quantitativa e desemprego

---

<sup>26</sup> KOVÁCS; Ilona; 2002; *As Metamorfoses do Emprego*; Celta Editora; Oeiras Portugal

<sup>27</sup> Praticaram-se ao mesmo tempo uma redução dos benefícios sociais do modelo fordista. O modelo neotaylorista foi o modelo de excelência de Margareth Thatcher e Ronald Reagan (Inglaterra e EUA)

massivo.<sup>28</sup> Para Ilona Kovács as novas tecnologias servem, nesta perspectiva, para exercer um maior controlo sobre o trabalhador, para aumentar a qualidade de produtos e serviços, e aumentar a produtividade por trabalhador. Cria-se uma flexibilização quantitativa da mão-de-obra, com forte incidência de trabalhadores não qualificados. A sua estrutura organizacional é vertical, fortemente hierarquizada, e com um controlo integrado e centralizado. A organização do trabalho é fragmentada, com alargamento e rotações de tarefas.<sup>29</sup>

Quanto às qualificações, para Marcelle Stroobants, são entendidas como um conjunto de saber e saber-fazer. O neotaylorismo não aproveita o conhecimento adquirido através da experiência dos trabalhadores, facilmente lançando em reformas antecipadas, aqueles que a possuem, a troco de jovens mais qualificados, mas sem experiência.<sup>30</sup> O seu objectivo central é a redução dos custos e o aumento de produção. Criam-se mecanismos de subcontratação, de trabalho temporário, aplicado sobretudo ao sector feminino japonês e ao sector de emigrantes na Europa Ocidental.

Países como a Argentina e o México são os mais avançados na implantação do modelo neotaylorista como uma força hegemónica. Este modelo tem graves repercussões nas condições de trabalho. Uma delas é a flexibilidade laboral que está associada à precaridade do trabalho consistindo esta na criação de empregos clandestinos, contratos a termo certo e trabalhadores eventuais. Como estas formas de contratação permitem ao empregador reduzir os custos de trabalho, tornam-se em formas de contratação que avançam cada vez mais.

---

<sup>28</sup> KOVACS, Ilona; Juan José Castillo; *Novos Modelos de Produção, trabalho e pessoas*; Ed. Celta; Oeiras, 1998 (pp. 22)

<sup>29</sup> KOVACS Ilona; *As Metamorfoses do Emprego, Ilusões e problemas da sociedade de informação*; Ed Celta; Oeiras; 2002vacs, *As metamorfoses*, (pp. 96)

<sup>30</sup> STROOBANTS, Marcelle; *Trabajo Y competencias: Recapitulacion crítica de los enfoques sobre los saberes en el trabajo*; *Callificaciones & Empleo*; N° 21- 1º Trimestre 1999 Piette/Cêreq ; (pp. 1-10)

Segundo Elias Milano, as consequências desta situação são a insegurança no mercado de trabalho, dificuldade de segurar o emprego, falta de normas de vigilância, higiene e segurança, insegurança no cumprimento das condições contratuais (prestações sociais, indemnizações por despedimento ou acidente) e exclusão do sistema de segurança social<sup>31</sup>.

### **3.2 *Lean Production***

Existe, actualmente, no contexto da competição da economia global, uma pressão no sentido da redução de custos. Se uma empresa anuncia despedimentos, promete mais lucros e a sua cotação sobe rapidamente na bolsa. Mesmo em caso de fusões notam-se ocasiões para reduzir o número de empregados ou efectuar o downsizing. Há hoje uma grande inspiração nos modelos *Lean Production* e da reengenharia, tendo-se tornado, esta última, em alvo de grandes campanhas de marketing, proclamando a excelência do seu modelo. E, não havendo programas nacionais, as grandes empresas de consultoria ditam o caminho. Sempre que é possível diminuir os custos, o investimento torna-se mais apelativo. Hoje em dia os accionistas detêm o poder nas empresas e a estes interessa, de uma maneira geral, um retorno rápido aos lucros.

Os princípios da *Lean Production* baseiam-se nos zero-defeitos, zero-espacos, zero-stocks, zero-tempo de preparação e controlo burocráticos. Pretende-se eliminar tudo o que não produz valor acrescentado. Os princípios da Qualidade Total são integrados por cada trabalhador. O controlo de Qualidade é uma função permanente. Desenvolve-se o trabalho em equipa. Responsabiliza-se, ao nível da execução, pelas melhorias dos produtos de acordo com os princípios *Kaizen* – princípios de melhoria contínua.

---

<sup>31</sup> MILANO, Elias Jaua; *Del Fordismo a la flexibilidad laboral: supuestos, crisis, y realidades de la regulacion social*; Textos do Foro de Economia Política; 1997; <http://www.redverteice.com/fep/texto04.html> ; acesso em 30-01-04

Reconhecem-se as ideias e sugestões dos trabalhadores e estimula-se o aparecimento de novas propostas para melhoria de processos em execução. Os colaboradores são envolvidos nas decisões operacionais, mas não estratégicas. O perfil do trabalhador é flexível, polivalente e empenhado. Há uma combinação entre flexibilidade quantitativa e qualitativa. Nota-se, também, um predomínio de trabalhadores qualificados e preocupação com a formação pela parte da empresa. Os processos de comunicação são ascendente e descendente. Os principais fornecedores são envolvidos no desenvolvimento de produtos. Há neste modelo, uma ênfase na integração da concepção e venda, encontrando-se esta forma organizacional mais adaptada às unidades industriais.

A Toyota foi pioneira do modelo *Lean Production*, através do qual eliminou tudo o que não era estritamente necessário à produção, criando as chamadas empresas magras, à custa da participação de equipas dedicadas. Foi por esta forma que foi conseguindo chegar ao emagrecimento dos recursos humanos e económicos.

A implementação deste modelo exige esforços no sentido da criação de políticas de emprego e formação que se lhe adaptem. Mas há dificuldades de implementação que lhe são inerentes. Por um lado, dificilmente se chama os trabalhadores para a participação voluntária em processos de emagrecimento, que poderão acabar por custar, a muitos deles, os seus postos de trabalho. A lógica de cada trabalhador será, naturalmente, a da manutenção do seu emprego com segurança e salário bem remunerado.

Por outro lado, o desenvolvimento das funções numa empresa deverá ir muito para além do conhecimento e técnicas acumuladas que se desenvolvem e ensinam, durante, e, no posto de trabalho. O desenvolvimento das funções exige tempo e dedicação ao seu exercício na estrutura. A instabilidade permanente no emprego não

permite o desenvolvimento de um saber acumulado que a maior parte das funções exige, acabando por gerar grupos de colaboradores desligados dos interesses e valores das organizações. Acrescenta-se que a necessidade de desenvolvimento do trabalho em equipa, inerente à filosofia da *Lean Production* exige, da parte dos colaboradores, desenvolvimento, conhecimento dos outros e confiança. Tudo isto é igualmente difícil de cumprir e atingir com quadros de pessoal instáveis.

A forma de ultrapassar estas barreiras, já identificadas, tem sido através do recurso à criação da integração vertical, criando-se uma nova lógica taylorista, desta vez, fora da empresa. A empresa contratante, ou empresa cabeça, organiza-se com uma rede de empresas subcontractadas, as empresas-mão, para a execução de trabalho menos qualificado.<sup>32</sup>

### **3.3 Reengenharia**

Se os princípios da Lean-Production estão vocacionados para a indústria, os da reengenharia são vastamente aplicados nos sectores de serviços. A reengenharia propõe uma inovação organizacional radical, na medida em que pretende partir do zero em relação a tudo o que dizia respeito ao quadro de referências anterior da empresa, onde o processo vai ser aplicado. O seu principal objectivo visa obter mudanças drásticas. Os seus princípios básicos são a orientação para o cliente. Defende-se a horizontalização focalizada nos fluxos e procedimentos. Pressupõe-se um estímulo à polivalência, à aprendizagem, desenvolvimento profissional e criatividade dos seus colaboradores. Defende-se uma definição clara das responsabilidades e enriquecimento de tarefas. Estimula-se a participação nos processos e melhorias contínuas para criação de feedback em cada etapa de cada processo de trabalho. Procura-se uma concentração nos *outputs* e *inputs* com articulação da avaliação de desempenho e prémios.

---

<sup>32</sup> Pergunta-se: o que acontecerá às empresas e à economia dominada por estes princípios quando este modelo se tornar obsoleto?

Para James Womack no processo de reengenharia está implícito o *Downsizing*.<sup>33</sup> A reengenharia é aplicada numa perspectiva de imposição de mudança organizacional, executada sem a participação dos colaboradores. Neste processo, está implícito algum desprezo pelo que a empresa representou até aí. Todo este esforço de mudança deve ser vendido como Marketing, para impor a necessidade de mudança, realizada de cima para baixo. O fanatismo do líder da reengenharia é fundamental para que possa transmitir a necessidade imperiosa de uma metamorfose purgante.<sup>34</sup> Nos Estados Unidos, grande parte das empresas dos sectores de seguros e telecomunicações implementam processos de reengenharia, sendo a Banca um dos sectores mais resistentes.

Jean Brilman em *L'entreprise reinventé* refere que a maior parte das empresas que aplicaram a reengenharia parecem satisfeitas com os resultados obtidos. Em dois terços das empresas, o trabalho é feito por consultores, enquanto o outro terço executa o processo de reengenharia por via interna. Estas empresas consideram, também, que a reengenharia é um forte aliado da Qualidade total. Entende-se que os grandes dificultadores do processo são normalmente as chefias de topo por temerem a ameaça dos seus lugares. As equipas de reengenharia devem ser constituídas com os mais capazes e mais brilhantes, devendo o processo acabar com uma reformulação de salários e recompensas.<sup>35</sup>

O principal problema da reengenharia e *Downsizing* é que lança porta fora talentos e parte da memória colectiva das organizações, acabando por gerar desmotivação e dispensar *know-how* imprescindível à organização. Devido à instabilidade permanente, sentida pelos colaboradores, criam-se boatos e problemas de comunicação. Deterioram-se a qualidade, os serviços e o ambiente de trabalho. Entende-

---

<sup>33</sup> WOMACK, James; et. al.; 2004; From Lean Production to the Lean-enterprise; Harvard Business Review; Março-Abril; pp.93-103

<sup>34</sup> Idem

<sup>35</sup> BRILMAN; Jean; 19995; L'Enttrpise réinventée; Les Editions d'Organizacions, France



se, também, como aspecto negativo a ênfase na tecnologia que remete para segundo plano os recursos humanos.

Os colaboradores, nas empresas com processo de reengenharia, acabam muito sobrecarregados com a quantidade e qualidade das tarefas. O trabalho torna-se muito intenso e gera-se uma desconfiança e angústia permanente em relação ao posto de trabalho e à organização. Por último, a reengenharia, tendo em conta uma modernização a todo o preço, na óptica da redução de custos, não toma em consideração o problema da empresa a longo prazo.<sup>36</sup>

### **3.4 Os Sistemas Antropocêntricos de Produção**

Os Sistemas Antropocêntricos de Produção utilizam recursos humanos qualificados e tecnologias flexíveis adaptadas a quadros organizacionais descentralizados e sobretudo participados. Defende-se que estes sistemas se adequam melhor às exigências dos novos mercados. As suas vantagens já foram confirmadas por numerosas experiências. Vários estudiosos entendem que é preciso promover o novo paradigma formativo.

Segundo Ilona Kovács os novos princípios organizacionais implicam, sobretudo, a autonomia, a criatividade, o profissionalismo, a descentralização, a participação e a cooperação. Deve estimular-se o trabalho em equipa, a livre comunicação, a descentralização de informação e a promoção de participação.<sup>37</sup>

A perspectiva Antropocêntrica parece ser a única que coloca todos os seus recursos humanos no centro dos processos produtivos. Aposta em recursos humanos polivalentes e altamente qualificados. A dimensão social aparece como um valor estratégico e as pessoas são incentivadas a desenvolver as suas competências pessoais.

---

<sup>36</sup> BRILMAN; Jean; 19995; L'Entreprise réinventée; Les Editions d'Organizations, France

<sup>37</sup> KOVÁCS, Ilona; Juan José Castillo; *Novos Modelos de Produção, trabalho e pessoas*; Ed. Celta; Oeiras, 1998

A tecnologia adapta-se ao ser humano, e não o inverso, e o trabalhador tem influência directa na organização do trabalho. Este sistema apresenta-se como um novo paradigma, o único que põe em causa os princípios tayloristas. Responde às necessidades dos indivíduos com escolaridades cada vez mais elevadas, que preferem um trabalho mais participado e variado.

Helena Lopes refere que se desenvolvem as qualificações no âmbito de uma organização flexível, molda-se a tecnologia ao homem. Desenvolve-se a cooperação, o trabalho em equipa, estruturas menos hierarquizadas e descentralizadas. O objectivo é uma efectiva democratização das organizações de trabalho.

Parece importante referir que o ser humano é o único que dispõe de todas as competências para pôr todo o processo produtivo a funcionar; por isso, deve ser, o requisito primeiro, e mais valorizado. Só ele é dotado de iniciativa. Só ele pode tomar decisões e implementá-las. Além disso, é dotado de capacidade de aprendizagem individual e colectiva. Este modelo de Sistemas Antropocêntricos de Produção surge como alternativa à produção magra que dominou fortemente os anos 90. É indicado como o modelo mais apropriado à implementação do modelo de competências.<sup>38</sup>

## **4 Actuais cenários**

### **4.1 A componente salarial nos direitos colectivos**

O Direito do Trabalho constitui-se como uma preocupação que uniformiza as respectivas soluções. Do ponto de vista colectivo existem ainda normas diferenciadoras e específicas. A regulação das condições de trabalho é feita através de Instrumentos de Regulamentação colectiva de trabalho (IRCT'S). O modelo português é considerado um modelo de negociação estática ou contratual. Parte-se da ideia de que os processos

---

<sup>38</sup> LOPES; Helena; et.al; 1998; *As Modalidades da Empresa que Aprende e Empresa Qualificante*; Observatório do Emprego e Formação Profissional; Estudos e Análise; N° 12; LISBOA

negociais se identificam por um resultado, chamado de “convenção colectiva”, que fixa as condições de trabalho por um período de tempo.

Para Paulo Pereira de Almeida e Glória Rebelo a noção de negociação colectiva associa-se à ideia da resolução de conflitos de trabalho, aceitando-se o carácter evolutivo da mudança. A convenção colectiva estabelece-se entre uma empresa, uma pluralidade de empresas, ou organizações de empresas, que são respectivamente o Acordo de Empresa, Acordo Colectivo e Contrato Colectivo. Muitos dos aspectos da contratação colectiva, nomeadamente a formação profissional, a mobilidade e a organização de trabalho têm sido revistos no sentido de começar a racionalizar a gestão.<sup>39</sup>

O discurso neo-liberal utiliza a crise do fordismo como forma de ataque às legislações laborais e às reivindicações sindicais. Um conceito chave deste processo consiste na desregulação da protecção aos trabalhadores. O objectivo é reduzir a negociação colectiva e passá-la para a negociação directa empregador-contratado.

Na Grã-Bretanha, para citar um exemplo onde a aplicação do modelo neotaylorista tem vindo a ser bastante implementado, a legislação laboral chegou a estabelecer normas restritivas às garantias de acção social. Em termos gerais, esta ofensiva é praticada em diferentes países, mas podemos assinalar com particular ênfase o México, a China e a Alemanha.

Apesar disto, entende-se que os sindicatos são, ainda, para os trabalhadores núcleo da empresa, um interlocutor válido. Com os outros trabalhadores torna-se muito difícil estabelecer uma conexão, porque a sua rotatividade é muito forte e têm normalmente uma consciência política e organizativa muito baixa.

---

<sup>39</sup> ALMEIDA; Paulo Pereira; Glória Rebelo; (2004) *A Era da Competência; - Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*; RH Editora; Lisboa

No novo quadro produtivo, as relações sindicais, segundo Luís António Cardoso, parecem dever adaptar-se aos novos arranjos da produção, tendo em vista o tipo de empresa, as mudanças induzidas na Gestão de Produtos e as mudanças na organização do trabalho.<sup>40</sup>

As novas tecnologias produtivas e de gestão apresentam-se muito dependentes do envolvimento do trabalhador. Este processo torna a relação salarial como uma questão contraditória, em termos da representação de interesses dos trabalhadores. Como consequência deste facto, desenvolveram-se, na opinião de Luís António Cardoso, relações sindicais bastante heterogéneas.<sup>41</sup>

Para analisar totalmente a relação entre Gestão de competências e o Direito de Trabalho é necessário perceber a importância dos Instrumentos de Regulação Colectiva. Devemos, pois, ponderar a questão do interesse individual profissional e do interesse colectivo. Enquanto o interesse profissional individual é uma questão isolada, o interesse colectivo pertence a um conjunto, a uma maioria dos componentes de uma colectividade de pessoas indeterminada.

Por vezes, a questão dos direitos colectivos corresponde a um mero somatório das partes, incluindo o sacrifício das partes individuais. As normas jurídicas criadas pelas convenções colectivas fixam condições que se impõem aos contratos individuais de trabalho, tanto no conteúdo obrigacional como normativo.<sup>42</sup>

O diálogo social é reconhecido enquanto dimensão social do modelo europeu. Os parceiros sócios apresentam, directamente, os interesses e as problemáticas que se ligam ao mundo do trabalho. Contam-se a formação contínua e a definição de novas

---

<sup>40</sup> CARDOSO, Luís António; *Após fordismo e sindicalismo*; XXIV Encontro anual da ANPOCS; <http://sindicalismo.pessoal.briedge.com.br/Luistexto> acesso em 08-03-04

<sup>41</sup> CARDOSO, Luís António; *Após fordismo e sindicalismo*; XXIV Encontro anual da ANPOCS; <http://sindicalismo.pessoal.briedge.com.br/Luistexto> acesso em 08-03-04

<sup>42</sup> ALMEIDA; Paulo Pereira; Glória Rebelo; (2004) *A Era da Competência*; - *Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*; RH Editora; Lisboa

formas salariais. É um elemento da governação democrática e da modernização económica e social. Na gestão positiva da mudança tenta conciliar-se a flexibilidade indispensável às empresas e a segurança de que os trabalhadores necessitam. O diálogo social afirma o seu lugar único na governação democrática e considera-se a chave para uma governação melhorada. Segundo a Estratégia de Lisboa é preciso investir na formação conjunta dos responsáveis acerca das grandes questões europeias. São reconhecidos os níveis, nacional, local e a empresa. O FSE é o instrumento que regula o apoio à execução da estratégia do emprego. No âmbito da avaliação intercalar de 2002 a 2006 indica-se especial atenção à estratégia europeia do emprego.<sup>43</sup>

Parece importante referir as manifestações de Paris, aquando da negociação da proposta do CPE, que propunha que um jovem até aos 26 anos pudesse ser despedido sem justa causa, e constatar que as massas continuam a manifestar-se e a ser facilmente manipuladas, se os interesses são percebidos por todos.<sup>44</sup>

#### **4.2 Reestruturação empresarial e a valorização dos recursos humanos**

Na perspectiva de Robert Boyer, nos passados anos 60, alguns industriais conservavam ainda a ideia original de Taylor, no sentido de ser preciso reduzir ao máximo os tempos de aprendizagem e saber. Trinta anos depois, esta visão alterou-se com a procura de trabalho não qualificado a diminuir em termos relativos e absolutos. Os processos produtivos exigem agora um mínimo de conhecimentos e capacidade de raciocínio abstracto. A formação e a requalificação da mão-de-obra permitem, aos trabalhadores que dela usufruem, uma maior probabilidade de inserção no novo modelo de produção.

---

<sup>43</sup> COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS ; 2002 ; O diálogo social europeu, força de modernização e de mudança.

<sup>44</sup> Durante o ano de 2006

De acordo com Robert Boyer, a educação geral, a qualidade dos cursos de aprendizagem, a natureza das relações entre formação profissional e a dinâmica das empresas, parecem condições necessárias à difusão de um novo modelo de produção. Contudo, os métodos de gestão fordistas são difundidos ao ponto de se tornarem um obstáculo à inovação de um modelo, pelo que muitos dos esforços oficiais que apontam a necessidade de mudança de um modelo industrial não surtem grande efeito.<sup>45</sup>

Para Crozier, em *A Empresa à escuta*, a nova via organizacional opõe-se à organização clássica de funções especializadas e coordenadas. Esta nova via toma em consideração o sistema humano em sentido lato. Gerir a mão-de-obra não será mais programar as pessoas como no tempo da Organização Científica do Trabalho, mas antes mobilizar as capacidades individuais e colectivas e desenvolvê-las para outros fins. A nova necessidade para as novas organizações será a de profissionalizar os homens em vez de sofisticar as estruturas e procedimentos.

Crozier refere-se a uma outra visão da organização afirmando que o investimento no desenvolvimento dos homens deve fazer-se pelo conhecimento, pela formação e pela experiência. E, segundo o autor, deve ocupar cada vez mais espaço em relação ao investimento material. Este autor refere que se deve passar do social quantitativo ao humano qualitativo, sendo o recurso humano valorizado nesta acepção.

Por outro lado, afirma Alain Lipiez Benko, as estratégias neo-tayloristas de produção não estão preocupadas com os recursos humanos e a sua formação, fora do grupo de elite qualificada, como já vimos. Esta estratégia conduz a uma polarização das qualificações e a uma sociedade dual, no mercado de trabalho, e na sociedade em geral.

---

<sup>45</sup> BOYER, Robert; et. al.; 1993; *L'Après fordism*; Syros, Paris;

Parece que esta via, neo-taylorista, é a escolhida, em grande parte pelo capitalismo norte-americano, britânico e francês.<sup>46</sup>

De igual modo, as estratégias de emagrecimento das empresas, mesmo que reconhecendo a necessidade da qualidade dos recursos humanos, acabam por remeter para segundo plano a valorização desses mesmos recursos, fora das empresas cabeça, notando-se que os trabalhadores, dada a sua insegurança no emprego, não se sentem muito estimulados a investir nas suas carreiras.

À medida que o modelo de produção em massa comece a ser abandonado a favor de novos modelos de produção o factor humano poderá ganhar novas relevâncias e renovadas perspectivas na estrutura das novas organizações.

#### **4.3 Que perspectivas para o futuro?**

Os principais factores de competitividade nas empresas são a eficiência de custos, o desenho de produtos, a qualidade do produto, o serviço pós-venda aos clientes de excelência, flexibilidade que permita uma capacidade de resposta rápida às mudanças de mercado, continuidade de funcionamento dos equipamentos em laboração contínua e economia de tempos – Sistema JIT – (*Just-In-Time*).

O modelo Antropocêntrico de Produção possibilita alta flexibilidade no que respeita às mudanças e conversões e na resposta a erros. Permite uma ênfase na qualidade dos recursos humanos e cuidado na formação. Compreende uma flexibilidade qualitativa deste tipo de recursos. Permite uma integração vertical e horizontal das tarefas e estabilidade no emprego. Cria um enfraquecimento das fronteiras hierárquicas das funções. *Lean Production* e Reengenharia não devem ser os únicos modelos a seguir, pois é preciso não esquecer os seus efeitos negativos, sociais e económicos, a longo prazo.

---

<sup>46</sup> BENKO; G; Alain Lipiez; 1994; *As regiões ganhadoras: Distritos e redes: Os novos paradigmas da geografia económica*; Celta Editora; Oeiras; Portugal.

Seria desejável seguir uma estratégia concertada com a aplicação de vários modelos de produção, políticas globais, nacionais e regionais bem definidas, valorização dos recursos humanos e boa integração do ser humano no trabalho. Crê-se que se devia evitar demasiada concentração de recursos humanos nobres, em poucas empresas e, procurar integrar processos de estabilidade na profissão, nas sociedades, com vista a evitar o fundamentalismo dos excluídos. Estes, acabam por constituir uma reacção natural à falta de perspectivas de uma vida estável e digna que poderá pôr em causa a legitimação das sociedades democráticas e dos próprios estados.

Indica-se, que no futuro, as estratégias de políticas de inovação de processos e produtos serão também de igual importância. A criação de parques tecnológicos pode ser favorável para promover a cooperação entre empresas. Devem promover-se políticas de inovação cultural e de mudança das mentalidades. E, finalmente, parece-nos importante que se crie um clima favorável à inovação organizacional.

## **5 Qualificações e competências**

### **5.1 Da organização taylorista às novas formas de trabalho**

De acordo com uma evolução histórica dos objectivos na qualificação do trabalho, um estudo de António Rodrigues Mota, de 1987, indica que o sistema de qualificações de funções se reporta à classificação da hierarquia dos salários, que deve ser baseada na apreciação do valor de cada função. Esta apreciação deste valor deve ser feita de forma racional através de um instrumento de análise e qualificação dos postos de trabalho, de forma a possibilitar a comparação entre estes.

A primeira classificação de um sistema de qualificações ter-se-á feito em 1912 na Edison Company de Chicago. Em 1925 terá aparecido o método factorial por pontos, com Meril Lott. Neste método, o trabalho é decomposto em vários factores e atribui-se



um determinado valor a cada um deles. A cada posto de trabalho atribui-se um determinado valor de pontos, de acordo com uma escala pré-definida.

Na qualificação no trabalho levava-se em linha de conta as exigências permanentes de uma função e definiam-se os vários níveis hierárquicos que a compõem. O objectivo seria o de estabelecer uma política salarial equitativa. Os sistemas quantitativos objectivavam a elaboração de um índice de qualificação, a partir de variáveis, medidas com critérios ditos como precisos e observáveis. A correlação entre as variáveis foi muito utilizada para estabelecer a ponderação entre umas e outras e definir a hierarquia dos postos de trabalho, com vista a estabelecer bases de remuneração conformes.<sup>47</sup>

Na aplicação do modelo neo-taylorista levanta-se o problema das qualificações. As empresas continuam a pensar em princípios rígidos de gestão, orientados para a redução de custos e pouco orientados para o trabalhador e inovação. A produtividade é entendida como dependente da capacidade produtiva das máquinas. O emprego torna-se um valor instável e nem os indivíduos nem as empresas, investem na qualificação ou carreira. Ao não qualificar o trabalhador e, sobretudo, ao eliminar a sua capacidade de iniciativa e de participação, acabam por se desencadear problemas psicológicos e físicos nos trabalhadores. Os trabalhadores não se sentem adaptados a um trabalho que não lhes dá autonomia e não lhes pede iniciativa, o que faz aumentar as taxas de absentismo e se reflecte num *turn-over* muito elevado<sup>48</sup>.

Parece indicar-se que o problema da qualificação, na nova era da globalização, modificou o quadro económico dos países e regiões com novos modelos de produção

---

<sup>47</sup> MOTA, António; *Organização do trabalho num contexto de mudança*; 3º Encontro Nacional de Sociologia; APSIOT; 1987; Fundação Calouste Gulbenkian.

Agradeço à Ana Verdasca, ter-me indicado este livro com o artigo de António Mota.

<sup>48</sup> KOVACS, Ilona; José M. Carvalho Ferreira e Maria João Santos; *Mudança Tecnológica e Organizacional: Análise de Tendências na Indústria*; Socius Working Papers, Nº 2 – 1994; ISEG, Lisboa (pp. 37-39)

adoptados, com o desenvolvimento de habilitações básicas cada vez mais elevadas e com uma crescente preocupação do desenvolvimento e reconhecimento de competências básicas.

Quando se fala em educação, deve agora introduzir-se a noção de comunidades educativas, onde também as empresas de formação e as próprias organizações de trabalho, através da formação em contexto de trabalho, ou o recurso à formação interna e externa, devem ser incluídas. De igual modo não deve ser esquecida a responsabilidade acrescida de cada um durante toda a sua vida profissional.

No actual panorama, as qualificações passam por alterações profundas, mesmo ao nível do sistema de ensino. Nota-se que 75% da população portuguesa activa tem qualificações que a inibem de se integrar no processo europeu de modernização das empresas, cujas premissas são quase sempre as de formação a partir da conclusão do 9º ano. O que obrigará a políticas intensas de modificação deste quadro e que começam, de resto, a ser agora seguidas.

Segundo Margarida Chagas Lopes, a formação inicial e contínua passa a ser encarada em pé de igualdade, mesmo ao nível do sistema de ensino. Por outro lado, com as novas tecnologias, estamos a entrar numa fase em que são precisos cada vez menos trabalhadores para produzir mercadorias e serviços para todo o mundo. Já não são os diplomas escolares, diz a autora, que detêm a exclusividade de formalização das competências<sup>49</sup>, surgem empresas formadoras acreditadas e certificadas para o efeito. Os postos de trabalho passam a ser um “potencial de acção”, reconfigurando-se uma nova forma que implica um novo e diferente conjunto de tarefas.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> O mundo do trabalho distingue bem a diferença entre qualificação que vai no sentido das valias académicas e competência no sentido do desenvolvimento profissional.

<sup>50</sup> LOPES; Margarida Chagas Lopes; 1995; *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*; Celta Editora; Oeiras

Este problema do novo potencial de acção, ou conjunto de tarefas, é muito importante, e acaba por nos conduzir à questão da polivalência, que, se do ponto de vista da empresa pode ser precioso, do ponto de vista do trabalhador pode conduzir à desprofissionalização e deve ser observado com atenção.<sup>51</sup>

Nesta nova concepção de postos de trabalho é fundamental que o empenho envolva a contribuição das diferentes valências na empresa e não, apenas, uma previsão das necessidades de qualificação. O futuro pode passar por organizações que aprendem, qualificantes e em rede.<sup>52</sup> Há abordagens menos positivas que chamam a atenção para realidades não atraentes, que acompanham os desafios ao acaso, com sugestões de tendências menos estabilizadas.

Existem fortes factores de resistência à mudança que se verificam nas estruturas burocratizadas que bloqueiam a inovação e não facilitam a implementação do modelo de competências.

Enquanto a estrutura tecnológica e o sistema educacional não mudarem, segundo Ilona Kovács, as organizações não serão capazes de realizar as mudanças que os teóricos entendem necessárias.<sup>53</sup> Ao nível da estrutura organizacional, parece existir um conflito latente entre três culturas: a dos operadores, dos chefes executivos e dos engenheiros. As culturas organizacionais têm, numa empresa, vários subgrupos de acção ou interacção. A falta de participação nos processos de trabalho pode ser um dos problemas que fazem frente de resistência ao aparecimento de novos modelos de Gestão.

---

<sup>51</sup> E pensamos que pode acabar por perder o trabalhador, a empresa e o próprio Estado.

<sup>52</sup> LOPES; Margarida Chagas Lopes; 1995; *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*; Celta Editora; Oeiras

<sup>53</sup> KOVÁCS; Ilona; 2002; *As Metamorfoses do Emprego*; Celta Editora; Oeiras Portugal

## **5. 2 Conceito de competências**

Nós resolvemos servir-nos da definição apresentada por Janayana Silva relativamente à exposição dos conceitos de competências. De resto, na sua essência, muito aproximado a outros, de autores confessadamente mais conceituados e que seria o caminho metodológico, teoricamente mais expectável. Esta apresentação serviu, contudo, melhor, a ideia que começávamos a redesenhar com o quadro teórico. Como notámos eventuais semelhanças, em particular com Zarifian, trabalhamos com este conceito. Defendem-se três tipos de competências diferentes: competências conceituais, técnicas e interpessoais.

As competências conceituais são conhecimentos que podem ser reconhecidos pelos conhecimentos teóricos da profissão e pelos conhecimentos organizacionais. As suas componentes são as qualificações, a formação profissional, a experiência profissional e as capacidades cognitivas do sujeito, sejam analíticas ou estratégicas. Temos como indicadores: a pós-graduação, licenciatura ou outro complemento de formação académica, a formação interna ou externa, a experiência profissional e os conhecimentos tácitos. Nos conhecimentos organizacionais podemos identificar a capacidade para planear as tarefas, a estratégia individual, a adaptação aos objectivos da missão, os conhecimentos da estrutura organizacional, onde se verifica se os indivíduos conhecem os diferentes departamentos e as suas respectivas missões. As competências conceituais são do domínio do conhecimento e conceitos teóricos necessários à profissão. Representam-se, no nosso modelo, em termos de medida na qualificação profissional, experiência profissional e na formação profissional.

Competências técnicas, são o domínio dos métodos de trabalho que têm a ver com a gestão do tempo, verificando se o colaborador sabe ou não estabelecer prioridades, se é cooperante, ou individualista, ou se, pelo contrário, concentra as tarefas

sem lhe dar seguimento competente. Competências técnicas são também o domínio das ferramentas de trabalho que se reflectem no conhecimento dos produtos, no domínio dos processos de execução e na inovação de produtos e formas para realizar o trabalho.

Competências interpessoais dividem-se em capacidades e atitudes, comunicação e criatividade. As capacidades podem ser de chefia, de relacionamento ou de adaptabilidade. As capacidades de chefia determinam se o colaborador exerce a chefia de forma democrática, autoritária, ou individualista. O relacionamento testa a capacidade para trabalhar em equipa e a adaptação à cultura da empresa. A comunicação e criatividade revelam se o colaborador é um facilitador em relação a tudo o que é preciso comunicar aos outros colegas, ou, pelo contrário, retém ou passa informações erradas.

Quanto às atitudes, vamos verificar nos nossos índices a ética profissional, a proactividade, a capacidade de adaptação às mudanças, o empenho e disponibilidade e o sentido organizacional. A ética profissional deve determinar se o empregado identifica uma nova solução, questiona as ordens, ou as executa sem questionar.

De acordo com Janayana Silva a proactividade deverá medir a capacidade de se adaptar às novas atitudes, ou perceber se, pelo contrário, reage mal às novas atribuições.<sup>54</sup>

A gestão de competências representa uma mudança no sentido da responsabilidade e auto-gestão dos funcionários. É preciso ter a percepção da chefia face à competência do funcionário, que na maior parte das vezes é incompleta, isto é, não a conhece bem. É importante saber que, nestes conceitos, não há que levar em linha de conta tudo o que o funcionário faz, mas as habilidades que devem ser fomentadas, protegidas ou mesmo diminuídas.

---

<sup>54</sup> SILVA, Janayna; *Avaliação de desempenho no modelo por competências: uma experiência de utilização*; [http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001&a](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001&a) ; acesso em 12-11-2004

### 5.3 Competências tecnológicas e inclusão no mercado de trabalho

Para Janayana Silva, um dos problemas do desenvolvimento de competências prende-se com o facto da modernização tecnológica não se ter feito acompanhar por novos princípios de organização de trabalho. As empresas investem cada vez mais em tecnologia avançada, sem, contudo, formarem profissionais preparados para as poderem usar na sua totalidade. Continuam a pensar em princípios de organização rígidos e orientados para a redução de custos, pouco orientados para o trabalhador e inovação.<sup>55</sup>

As organizações de trabalho procuram pouco a flexibilidade qualitativa, continuando a procurar a redução de custos em mão-de-obra, e o aumento da produtividade através desta via. Para tanto, reforçam, ainda mais, o controlo centralizado, um pouco em contradição com o que parecem afirmar. A produtividade é para a maior parte das empresas, entendida como dependente das máquinas, devendo estas, progressivamente substituir o capital humano.<sup>56</sup>

Apesar de tudo, entende-se que a introdução das novas tecnologias tem inevitavelmente, provocado a criação de novos saberes, de cariz essencialmente intelectual de carácter mais geral, bem como capacidades de comunicação, aprendizagem contínua, de cooperação e trabalho em equipa.

A produção em grande série, ainda que tenha vindo a perder alguma supremacia, continua a ocupar um espaço muito importante no panorama das organizações de trabalho, mundiais. Nem o anúncio de um mercado estável, nem o do fim do fordismo, permitiram mudar o rumo das organizações, facilitando a criação de postos de trabalho destinados a recursos humanos qualificados e polivalentes.

---

<sup>55</sup> Segundo dados retirados do Observatório das Ciências e das Tecnologias, 2001, as empresas portuguesas investem em I&D aproximadamente um terço do investimento dos 14 países comparados.

<sup>56</sup> KOVÁCS, Ilona; António Brandão Moniz; *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal*; Colecção Estudos N° 19; IIEFP; 1997, s.l. (pp.13-33)

Outros estudos, numa perspectiva mais animadora, indicam a tendência de uma crescente profissionalização, com aumento de categorias de elevada qualificação. Cremos que a aposta, para o futuro, deve ser programada e estratégica, considerando três agentes: o Estado, a empresa e o trabalhador.

A inovação tecnológica afecta o emprego e a estrutura do emprego. Pode, por si, diminuir os custos do produto e reforçar a competitividade, condição indispensável para a renovação da actividade económica. As empresas estão hoje plenamente conscientes da necessidade de implementação de novas tecnologias nas situações de emprego. Faz-se cada vez menos apelo às capacidades culturais e mais à inteligência criativa, que, por si só, cria necessidades de formação e empregabilidade e estão associadas a medidas de flexibilidade.

Torna-se necessário configurar novas estratégias de competitividade da empresa, associadas aos níveis de qualificação e competências. A empresa deve saber identificar quais as exigências em matéria de qualificações e competências. Deve configurar estratégias de competitividade empresarial associadas à elevação do nível de competências.<sup>57</sup>

De acordo com Paulo Pereira de Almeida e Glória Rebelo, a permanente inovação tecnológica implica mudanças na organização do trabalho e isto conduz-nos a uma premência na antecipação de medidas de gestão que antecipem as alterações tecnológicas, bem como, as necessidades dos clientes e mercados.

As novas tecnologias alteram a duração no local de trabalho e modificam as condições do trabalho e do emprego. Se, por um lado, podem fazer perder empregos, por outro, podem aumentá-los, na medida em que permitem aumentar a competitividade económica quando aliadas a medidas de flexibilidade ofensiva e estratégica. Acabam

---

<sup>57</sup> ALMEIDA; Paulo Pereira; Glória Rebelo; *A Era da Competência; - Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*; RH Editora; 2004; Lisboa

por induzir a novas necessidades de formação e de competências, tornando mais fácil a actividade profissional.<sup>58</sup>

As tecnologias de Informação, nas organizações, parecem levantar um aspecto que se tem demonstrado controverso e que se prende com a rotação, reconversão e substituição de trabalhadores na empresa. As novas tecnologias exigem do trabalhador qualificações específicas. Normalmente os processos de recrutamento têm isso em conta. Contudo, parece indicado deslocar trabalhadores para funções mais adequadas, ao mesmo tempo que se iniciam novos processos de formação, e adequar os planos de carreira, de forma a conseguir a máxima produtividade sem perder de vista a motivação e satisfação no trabalho.

As tecnologias de Informação continuam em expansão o que implica a criação de novos postos de trabalho que requerem dos empresários novas mentalidades, relativamente a métodos e organização do trabalho.<sup>59</sup>

Paulo Henrique Possas refere que os profissionais do curso de computação devem ter uma visão humanística e uma crítica consistente sobre o impacto do seu trabalho na sociedade e na organização. O seu novo papel é o de facilitar e estimular o aparecer de novas competências de utilizadores nos novos sistemas e nas organizações. Para isso é preciso perceber como é que eles se podem tornar em implementadores da lógica da competência. É preciso que os supervisores e gerentes saibam delegar responsabilidades. Os utilizadores, por sua vez, devem ser chamados ao processo de implementação dos sistemas e ser parte activa no processo.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Idem

<sup>59</sup> SOUSA; Sérgio; (1999); *Recursos Humanos & Tecnologias de Informação*; FCA – Editora de Informática, Lda, Lousã

<sup>60</sup> POSSAS; Paulo Henrique; 2003; *A informatização e a Competência: Uma nova proposta para a acção dos profissionais desenvolvedores de sistemas tecnológicos*;  
<http://www.org.pvcpcaldas.br/eventos/weimig/2003/ArtigosWeimig2003PauloPossas.pdf> ; acesso em 5-11-04



#### 5.4 Saber e conhecimento tácito

Os anteriores sistemas têm vindo a ser considerados demasiado rígidos e pouco adaptados à realidade empresarial, pelo que começa a fazer notar-se o aparecimento de outros conceitos e a querer abandonar-se a antiga ideia de qualificações, como já referimos. Alguns autores continuam a usar o termo qualificações, pressupondo uma nova interpretação e definição de conceito; outros preferem usar o termo competências. Alguns outros, ainda, usam ambos os termos, fazendo a diferenciação entre qualificações, competências e habilidades. Para nós, a qualificação é uma componente do conceito de competências conceituais.

Jorge Carrillo entende a qualificação como um conjunto de habilidades, conhecimentos, criatividade e responsabilidades que os trabalhadores precisam para os seus postos de trabalho. Acrescenta-lhe um último atributo que é a cultura empresarial corporativa. Esta cultura verifica-se através da colaboração entre trabalhadores, grupos, equipas de trabalho, níveis hierárquicos, práticas interdepartamentais e pela participação activa dos trabalhadores nos processos de produção.<sup>61</sup> Parece-nos um conceito alargado de qualificação.

Este autor, sobre a actual qualificação, desqualificação ou requalificação, defende que o problema se encontra relacionado com as estratégias empresariais, com os mercados externos e internos, e também com o tempo em que se processa a introdução de quaisquer reestruturações que a este nível se façam. Neste novo quadro de qualificações as escalas de medição são menos importantes, orientando-se mais para a aprendizagem e menos para a educação e escolaridade. Centra as qualificações de acordo com três posicionamentos diferentes: os atributos do indivíduo, as exigências do próprio posto de trabalho e a estratégia organizativa.

---

<sup>61</sup> CARRILLO; Jorge; Flexibilidad y calificación en la nueva encrucijada industrial; Nº 137, Outubro/Dezembro; 1996, Espanha

Marcelle Stroobants<sup>62</sup> escreve a propósito da questão do *saber* e do *saber-fazer* do trabalhador, considerando que esta questão se tornou claramente interdisciplinar e que, para encontrar os saberes dos trabalhadores, é preciso procurá-los mais além do que se tem feito, e para além das aparências. Entende que os saberes dos operários são mais ricos, mais globais e mais complexos do que o previsto. O que se acrescenta de novo a um pensar taylorista será o facto de se considerar que as práticas cognitivas dos trabalhadores são necessárias, o que nos parece evidente, sobretudo num quadro de cada vez maior complexidade do quadro produtivo.

As manifestações de criatividade operária, vêm acabar por confirmar quanto é relativa a figura de ignorância que se atribuía ao operário. No seu entendimento seria importante integrar a questão do saber, do saber-fazer, do conhecimento e da qualificação, mostrando aos trabalhadores uma participação activa na mudança. A autora acrescenta que o saber tácito é de inegável importância e pode nunca conseguir chegar a ser integrado na tecnologia. Pelo que, as organizações, quando dispensam trabalhadores mais antigos na organização, ou profissão, estão a perder um saber acumulado que podem nunca mais recuperar.<sup>63</sup> Stroobants prefere o uso dos termos *saber* e *saber-fazer*, entrando em ruptura com a ideia de separação das mãos e cabeça, própria do processo taylorista.<sup>64</sup>

José Monteiro Hipólito refere que os conceitos de competências e habilidades começam a aparecer para redesenhar as novas atitudes. Que começam a notar-se em estruturas organizacionais mais flexíveis, tentando integrar novas ideias e novos sistemas de remuneração. Uma das suas grandes vantagens parece ser o de estimular o

---

<sup>62</sup> Marcelle Sroobants; 1999; *Trabajo y competencias:Recapitulacion critica de los enfoques sobre los saberes en el trabajo; Calificaciones & Empleo; N° 21- 1º Trimestre 1999; Espanha*

<sup>63</sup> Marcelle Sroobants; 1999; *Trabajo y competencias:Recapitulacion critica de los enfoques sobre los saberes en el trabajo; Calificaciones & Empleo; N° 21- 1º Trimestre 1999; Espanha*

<sup>64</sup> Stroobants considera que a sociologia, a psicologia, a ergonomia, a antropologia e a filosofia das técnicas vieram dar um aporte para uma nova visão da questão das “ qualificações”.

desenvolvimento contínuo dos profissionais e o aprofundar do seu compromisso para com a empresa.<sup>65</sup> E em nosso entender, o conceito de competência parece integrar novas formas evolutivas de organização de trabalho, que podem ser adaptadas ao modelo de produção ou ao perfil organizativo.

As competências facilitam um mapa de mercado de trabalho. Um mapa de mercado de ocupações, uma possibilidade de reconhecer as áreas de desempenho e os níveis de profissionalismo. Dentro de cada área estabelecem-se grupos ocupacionais e ocupações. Criam-se, níveis de competências de forma a criar sistemas nacionais de formação profissional. Afirma-se que as competências são características das pessoas que incluem conhecimentos habilidades e atitudes, que levam ao desempenho em determinados contextos.

#### **5.4.1 A preponderância do saber-fazer**

Marcelle Stroobants em *Trabajo e Competências*, afirma que, quando os sociólogos falam de novas competências e saberes sociais, se dá uma volta fundamental na actividade profissional. Inverte-se o sentido do critério formal, da apreciação da qualificação. Passa a deduzir-se, uma definição da qualificação, a partir, directamente, do posto de trabalho. As requalificações são, não tanto uma exigência da organização de trabalho, mas antes uma construção social.<sup>66</sup> Desde meados da década de 80, os programas de investigação indicam que os termos *saber* e *saber-fazer*, nos trabalhos que enquadram a tríade tecnologia-emprego-trabalho, tendem a deixar cair o termo qualificação, como já havíamos referido.

---

<sup>65</sup> José Monteiro Hipólito; 2002; *Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição profissional: Modelos alternativos de gestão da remuneração consideram transformações no cenário empresarial e a nova dinâmica de actuação dos profissionais*; Revista FAE Business; Nº 3; Setembro de 2002; Brasil

<sup>66</sup> Supomos que a autora quer dizer que sai da lógica da empresa para uma necessidade notada pela economia ou mercado de trabalho

A perspectiva, segundo Stroobants, nos estudos recentes, que enquadra o conhecimento técnico-social do processo de trabalho, será a de colocar a questão de forma integrada, do *saber*, do *saber-fazer*, do conhecimento e da qualificação, mostrando aos trabalhadores uma participação activa na mudança. A autora, socióloga, considera que a psicologia, a ergonomia, a antropologia e a filosofia das técnicas, vieram dar um aporte fundamental que permite olhar o problema por um prisma diferente. Marcelle Stroobants indica que o caminho em termos de qualificações seria a procura de uma exegese das duas lógicas, a do *saber*, associado ao conhecimento, e do *saber-fazer*, associado à execução, sem que se abandone a voz da experiência.<sup>67</sup>

Cremos, que o conceito de competências permite perceber a integração dos diferentes saberes: conhecimento e saber tácito. E também pensamos que nenhum deles, numa análise conjunta, deve ser dispensado.

## **6. As competências e o mercado de trabalho**

### **6.1 A aprendizagem ao longo da vida e o desenvolvimento de competências**

Segundo Helena Lopes<sup>68</sup>, a capacidade de aprendizagem, um problema assaz importante na implementação da gestão por competências, está no coração do sucesso económico. No contexto da globalização e da “learning economy”, a capacidade de aprendizagem é fundamental para o sucesso económico dos indivíduos, das regiões, das organizações e das nações. Para a autora, aprender consiste “em construir novas competências e adquirir novas capacidades”. No entanto, são sobretudo os trabalhadores mais instruídos que possuem a consciência da necessidade de aprendizagem ao longo da vida.

---

<sup>67</sup> STROOBANTS, Marcelle; 1999; *Trabajo Y competencias: Recapitulacion crítica de los enfoques sobre los saberes en el trabajo*; Calificaciones & Empleo; Nº 21- 1º Trimestre 1999-Piette/Cêreq

<sup>68</sup> In LOPES, Helena; et. al.; 1998; Observatório do Emprego e Formação Profissional; *As modalidades da empresa que aprende e da empresa qualificante*; Estudos e análises Nº 20; IEFPP, Lisboa.

Falamos em organização qualificante quando a empresa constrói as competências necessárias à sua sobrevivência. A criatividade de trabalho deve ser por si uma fonte de aprendizagem. As modificações organizacionais devem repercutir-se nas modificações dos perfis de competência.<sup>69</sup>

Esta nova lógica de competências está na origem, para Paulo Pereira de Almeida e Glória Rebelo,<sup>70</sup> da necessidade de reconciliar as exigências da flexibilização de trabalho e da competitividade que criam grandes mutações nas empresas, incluindo a introdução acelerada de novas tecnologias de informação e comunicação, e pelo movimento da deslocalização do trabalho.<sup>71</sup>

O tema das competências assume-se, para alguns autores, como um tema de moda, que apenas vem colorir velhas questões, acabando por não trazer nada de novo e apenas criar mais um equívoco dos movimentos reformadores.<sup>72</sup> Outros estudiosos analisam a questão de forma oposta, dando-lhe um carácter de ruptura de mentalidades e reorganização do trabalho e da remuneração.

## **6.2 A Gestão das Competências nas organizações – contradições e benefícios**

Afirma-se que a gestão das competências é um tema muito actual nas grandes organizações. Constata-se, segundo alguns, como muito ambicioso, pois os instrumentos operatórios para implementar a gestão de competências apresentam-se como muito complexos. Assim, as taxas de execução são muito baixas, percebendo-se discursos contraditórios entre o que se pretende fazer e o que se faz.

Entendem alguns estudiosos que a capacidade de inovação já não parece estar no potencial industrial ou nas despesas de I&D, mas antes no investimento das

---

<sup>69</sup> Idem

<sup>70</sup> ALMEIDA; Paulo Pereira; Glória Rebelo; 2004; *A Era da Competência*; - *Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*; RH Editora; Lisboa

<sup>71</sup> Em nossa opinião vai para além disso. Tem a ver com a lógica do desenvolvimento e de um maior conhecimento efectivo de técnicas e saberes.

<sup>72</sup> cf. artigo de Manuel António Ferreira da Silva; *Jornal Página da Educação*; ano 11; nº 117; Novembro de 2002; p21

competências dos colaboradores. Parece também indicar-se que as empresas que detêm o *saber-fazer* estabilizado podem manifestar tendência para desaparecer.

Cristina Parente declara que são controversas e deterministas estas afirmações, já que na prática real das empresas a aposta no desenvolvimento das competências abrange um grupo de elite.<sup>73</sup> Zarifian também defende que nas grandes empresas o objectivo é reduzir os custos com os recursos humanos. Os traços essenciais da organização científica do trabalho continuam a dominar e o que se nota é a ausência de políticas que aproximem as organizações da gestão de competências.

O modelo competências é, diz-se, acompanhado por uma entrada em crise dos sistemas tradicionais de classificação colectiva. Neste quadro mantém-se, segundo Cristina Parente, latente, o modelo de classificações, ainda que em conflito. O que tem a ver com a capacidade reivindicativa das causas colectivas.<sup>74</sup>

Segundo Paulo Pereira de Almeida e Glória Rebelo<sup>75</sup>, a gestão das competências está muito ligada à mudança organizacional. Procura conciliar a flexibilização do trabalho com as exigências da competitividade e as mutações do trabalho, que tem sido muito acentuada com a introdução das novas tecnologias da informação e comunicação e pela deslocalização do trabalho. Para a assumpção desta lógica torna-se muito importante um envolvimento na formação pela parte do empregador e pela parte do colaborador. Esta lógica assenta na ideia basilar da estabilidade, da autonomia e da co-responsabilização. Afirmam os autores que a Gestão das competências se pode assumir como um "road-map" para a mudança organizacional nas empresas.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Se tivermos em conta os programas de formação financiada, disponíveis no mercado, pensamos que se a empresa percebesse a importância do desenvolvimento de competências, apostava neles em toda a sua ordem hierárquica.

<sup>74</sup> PARENTE; Cristina Clara Ribeiro; *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*, Tese de Doutoramento da Faculdade de Sociologia do Porto; 2003

<sup>75</sup> ALMEIDA; Paulo Pereira; Glória Rebelo; *A Era da Competência; - Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*; RH Editora; 2004; Lisboa

<sup>76</sup> Entende-se esta expressão como um mapa de sentido estratégico.

Segundo Janayana Silva as noções estruturantes do modelo de competências são a “flexibilidade, transferibilidade, polivalência e empregabilidade”. O modelo de competências representa uma mudança na senda de uma maior responsabilidade e auto-gestão dos trabalhadores. O panorama actual caracteriza-se por mudanças contínuas de padrões de comportamento que se evidenciam tanto a nível profissional, como cultural e organizacional. Para manter a competitividade as empresas necessitam de práticas de gestão e de desempenho adequadas. As pessoas deixam de ser tratadas como simples recursos e passam a ser tratadas como seres capazes e dotados de “conhecimentos, atitudes, sentimentos e aspirações”.<sup>77</sup>

O modelo “competências” pode apresentar aspectos positivos e negativos. Neste modelo assumem importância as qualificações tácitas ou sociais e a subjectividade dos trabalhadores e valorizam-se os altos níveis de escolaridade nos processos de contratação. Destaca-se, também, a mobilidade e cria-se um acompanhamento individualizado da carreira. Os colaboradores são instigados à formação contínua. A carreira liga-se ao desempenho e à formação. No modelo “competências” o *saber-fazer* é valorizado e o controlo assume-se como bastante mais difuso. Neste modelo identificam-se os interesses de patrões e empregados como uma comunidade de colaboradores que contribuem para um mesmo fim. Os conhecimentos desenvolvidos devem ter uma utilidade prática imediata. O conceito-chave de qualificação profissional desloca-se para o da competência, estreitando-se o primeiro conceito e alargando-se o segundo.

Os aspectos mais positivos dos modelos de competências são a valorização do trabalho mais intelectualizado, onde os domínios cognitivos são mais complexos e o trabalhador se torna mais polivalente. As diferentes experiências definidas em matéria

---

<sup>77</sup> SILVA, Janayana; *Avaliação de desempenho no modelo por competências: uma experiência de utilização*; [http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001&a](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001&a) ; acesso em 12-11-2004

de competências estão, não raramente, muito ligadas à cultura educativa de cada país. Segundo o documento espanhol, “*Guía para la gestión de las competencias transversais en las organizaciones*” do CIDEC – Cuadernos de Trabajo<sup>78</sup>, notam-se três modelos básicos: o modelo *conductista*, o modelo *funcionalista* e o modelo *construtivista*. O modelo *conductista*, segundo este guia, aplica-se nos Estados Unidos da América. Tem como princípio os estudos de desempenho e estabelece factores que permitem a um trabalhador um nível de desempenho acima da média, no sentido de procurar as características que o conduzam a um desempenho específico.

O modelo *funcionalista*, na perspectiva dos cadernos de trabalho do CIDEC, é sobretudo aplicado na Grã – Bretanha. Na lógica deste modelo tentam detectar-se elementos fundamentais que venham a contribuir significativamente para os resultados pretendidos. Para conseguir este objectivo procura saber-se as funções principais em que os trabalhadores necessitam comprovar as suas competências.

O modelo *construtivista* utilizar-se-á, segundo o guia para a gestão de competências que temos vindo a citar, sobretudo na Austrália e França. O princípio em que se funda é o de resolver as disfuncionalidades e problemas nas organizações, com o fim de chegar aos objectivos pretendidos. Assim, a capacidade de organização e de produção são muito importantes. A questão que se levanta neste modelo é a de saber qual o desempenho que o trabalhador deve mostrar para dar solução à não funcionalidade das organizações. Delimitam-se áreas e estabelecem-se famílias ocupacionais.

Os aspectos negativos do modelo de competências, no documento de Janayana Silva parecem ser a intensificação e desprofissionalização, como consequência de uma polivalência ilimitada que decorre da supressão dos Postos de Trabalho e do

---

<sup>78</sup> CIDEC; Cuadernos de Trabajo; *Guía para la gestión de las competencias transversales en las organizaciones*; Formación, Empleo, Calificaciones; Nº 35; <http://www.cidec.net/filemanager/fileview/17>; acesso em 18-11-04



reagrupamento de tarefas. Com isto acresce a ansiedade, o stress e relações de trabalho inseguras.<sup>79</sup> Neste ponto não concordamos, pois outros autores defendem o reagrupamento de tarefas no modelo de competências como um aspecto importante, bem como a definição de funções, agora realizada de forma evolutiva e adaptada às necessidades do negócio.

O modelo de competências representa uma viragem em direcção a uma maior responsabilização e à autogestão dos colaboradores, que pode ser muito positiva. Um modelo de competências é por natureza ágil e exige a mobilidade e inovação que as organizações precisam para fazer face às constantes mudanças e oportunidades emergentes.

Quanto aos sistemas tradicionais de avaliação, que ajudam na implementação do modelo, não satisfazem, e apresentam muitos problemas, sobretudo, devido à sua precária objectividade. Estes sistemas tradicionais de avaliação aparecem como caminho preferencial para ultrapassar a questão da Avaliação de Desempenho, nas organizações. Sobretudo, valoriza-se a questão da autoavaliação e as avaliações a 360°, isto é, a avaliação que segue o percurso hierárquico ascendente, até ao topo da hierarquia, descendente e entre pares. Alguns estudiosos entendem que a Avaliação de Desempenho está muito ligada à Gestão de Competências, mas que deve ser encarada numa perspectiva evolutiva, o que já referimos, mas nos parece importante reforçar, agora que falamos na Avaliação de Desempenho.

Actualmente, de acordo com Janayana Silva, notam-se contínuas mudanças de padrões no comportamento profissional, cultural e organizacional. Para manter a competitividade, as organizações necessitam de modelos diferentes e novas práticas de gestão. Já Vroom, em 1997, avançou com uma nova abordagem de avaliação. “A gestão

---

<sup>79</sup> SILVA, Janayana; *Avaliação de desempenho no modelo por competências: uma experiência de utilização*; [http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001&a](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001&a) ; acesso em 12-11-2004

baseada nas competências representa uma mudança em direcção a maior responsabilidade dos trabalhadores e auto-gestão”.<sup>80</sup>

A flexibilidade das relações laborais transformou os mecanismos das empresas. A contratação dos colaboradores tende a realizar-se, não tanto tendo em conta o posto de trabalho, como temos vindo a referir, mas o perfil ocupacional em que se enriquecem e ampliam as tarefas de trabalho e se valoriza o trabalho em equipa, muito enaltecido na Gestão por competências.

Janayana Silva refere que o novo modelo de formação, de acordo com o modelo de competências, tem que ser mais flexível e gerar a capacidade de incorporar organizadamente diferentes formas de aprendizagem.

Afirma-se, também, por Maria Irigoín, que a avaliação formativa está implícita na avaliação baseada em competências e que permite encontrar os *gaps* entre desempenho mostrado e desempenho requerido. Para realizar a avaliação por competências é preciso dispor de normas standardizadas definidas num processo de análise do trabalho.<sup>81</sup>

### **6.3 Competências e empregabilidade**

A necessidade de investir nas qualificações tem acontecido como uma necessidade de preparar as pessoas para o trabalho e a competitividade. É muito importante perceber o impacto das escolhas organizacionais sobre as competências que permitem implementar políticas de formação contínua à generalidade dos trabalhadores. Considera-se o conceito de *saber-fazer*, de que já falámos, como um conceito de transição para o de competência que aparece como o novo conceito.

---

<sup>80</sup> SILVA, Janayana; *Avaliação de desempenho no modelo por competências: uma experiência de utilização*; [http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001&a](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001&a) ; acesso em 12-11-2004

<sup>81</sup> IRIGOIN, Maria; Fernando Vargas; *Competências, fases y aplicación*; [http://www.opas.org.br/rh/publiccoes/textos/comp\\_m4.pdf](http://www.opas.org.br/rh/publiccoes/textos/comp_m4.pdf) ; acesso em 18-11-2004

A polivalência tem um pressuposto de mobilidade funcional, de aumento da empregabilidade, com qualificações de banda larga e especializações. O trabalhador deve combinar o *saber-fazer* e ter capacidade de adaptação e inovação às novas formas de empregabilidade.

Quanto à relação saberes-conhecimentos-competências faz-se através de instituições educativas, que funcionam como unidades de ensino e centros de aprendizagem inter e multigeracionais. Contudo, a melhoria da formação só será suficiente se o desenvolvimento do conjunto das organizações de trabalho permitir o enquadramento de indivíduos com elevado nível de qualificações, ou assistiremos a um grupo excedentário de diplomados.<sup>82</sup>

A transição da qualificação à competência é um grande desafio do século XXI segundo alguns estudiosos. A passagem do recurso em massa à noção de competência deverá reflectir-se numa individualização da relação salarial e a influência da noção de competências poderá vir a implicar algumas alterações sociais.

Nota-se uma mudança na questão da empregabilidade sobretudo no actual contexto da sociedade de informação. A desqualificação parece acompanhar uma tendência de desajustamento entre a oferta e a procura, entre os perfis de quem procura e os perfis procurados pela empresa. Uma das dificuldades consiste nos perfis de ajustamento entre as partes. Muitos trabalhadores começam a reconhecer a vantagem da autonomia, desenvolvendo-se em termos formativos e de conhecimento. Neste sentido, tem-se desenvolvido a formação profissional como uma necessidade com repercussões no trabalho e uma capacidade de produzir valor acrescentado. Mas, para a empregabilidade, conta, também, uma possibilidade de acesso a uma rede de contactos, onde o indivíduo pode encontrar pessoas com quem confronta os seus conhecimentos e

---

<sup>82</sup> O que prejudicará a qualidade produtiva.

a possibilidade de inserção no mercado. A iniciativa, a autonomia, a visão do negócio são aspectos que o empregador, actualmente, valoriza muito e que correspondem a um elo de ligação entre o mercado de trabalho e quem procura emprego.

Torna-se, também, necessário, no modelo competências, desenvolver um processo de recompensas adequado que motive os trabalhadores para a aquisição de novos saberes e novas atitudes. A relação entre saberes, conhecimentos e competências tem que ser dinâmica e os centros de aprendizagem têm que se desenvolver num sentido inter e multigeracionais. Contudo, a melhoria da formação de mão-de-obra não se torna suficiente por si só, se as empresas não permitirem o enquadramento dessa mão-de-obra qualificada. De contrário corremos o risco de assistir a um excedente de qualificados desempregados que o mercado de trabalho não integra em detrimento de uma vantagem competitiva.

Para evitar esta situação torna-se necessário rever os conteúdos da formação tradicional e reforçar a operacionalidade e relevância estratégica dos conhecimentos. Impõe-se uma aproximação da universidade e da sociedade, que inclui a relação universidade-empresa. A temática da Gestão pelas competências deve ser central nas políticas de emprego. E as organizações que pretendem implementar este tipo de Gestão devem perceber que necessitam de uma Gestão estratégica dos recursos humanos.<sup>83</sup>

As competências têm em si um sentido de variabilidade e adaptabilidade que agrega saberes diferentes, articulados entre si, e que devem corresponder a uma concepção dinâmica dos empregos.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Remetemos o assunto do emprego e dos novos problemas sociais por ele gerados, para o artigo: de Iлона Kovács e Sara Falcão; *Evolução dos temas em Gestão e SIOT* (Sociologia Industrial e da Organizações de Trabalho): modas, rivalidades e influências - Actas do IV congresso da Associação Portuguesa de Sociologia.

<sup>84</sup> ALMEIDA; Paulo Pereira; Glória Rebelo; *A Era da Competência; - Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*; RH Editora; 2004; Lisboa

## **7 Actuais formas remuneratórias**

### **7.1 Perspectiva social da remuneração**

Sob o ponto de vista sociológico notamos que os sistemas de remuneração observam um jogo subtil do mercado de trabalho, com as políticas patronais, por um lado, e os sindicatos, por outro, a tentarem jogar um equilíbrio entre os interesses e compromissos das partes.

Por um lado, o patrão procura adquirir a autoridade para sancionar a produtividade do trabalhador, de acordo com uma previsível justiça distributiva. Por outro, os responsáveis dos sindicatos procuram uma justiça igualitária, assumindo-se, por esta via, duas frentes de interesses não convergentes.<sup>85</sup>

Os grupos salariais representam, no entanto, enormes disparidades como resultado de um balanço de reconhecimento dos méritos individuais ou colectivos que se fazem representar por um conjunto variado de grupos profissionais que vão adquirindo mais ou menos capacidade de negociação.

Não podemos esquecer que também os modelos de produção e as técnicas de gestão permitem definir indicadores de políticas de pessoal que criam sistemas de remuneração.<sup>86</sup> Parece poder identificar-se alguma relação entre os salários e a produtividade.<sup>87</sup> Verificam-se salários mais elevados nas indústrias que apresentam uma maior produtividade. Por seu lado, salários mais elevados são necessários para atrair mão-de-obra mais qualificada.

---

<sup>85</sup> Jogam um papel importante a concertação social e os Pactos Sociais – falaremos sobre este assunto no ponto seguinte.

<sup>86</sup> Michel COSTER; 1987; Du Travail & Gestion Du Personnel; Collection Gestion & Organisation des Entreprises; Editions LABOR; Bruxelas.

<sup>87</sup> Cf. *L'économie du Travail – Des théories aux politiques* de Michel Stambouli

Segundo Luís Santos Fernandes, quando consultados, os empregados, para sugestões que possam melhorar a eficiência das empresas, indicam mais benefícios, salários mais elevados e melhores condições de trabalho.<sup>88</sup>

## **7.2 Os sistemas de remuneração no caminho da individualização**

Grande parte das empresas começam a optar por uma política de remuneração flexível e diferenciadora, que se considera fundamental para dinamizar e renovar a gestão. Os seus principais objectivos são os de conservar os melhores indivíduos, premiar e incentivar comportamentos e competências desejadas e respeitar as diferentes características dos indivíduos e grupos. É muito importante que esta seja percebida de forma equitativa e transparente.<sup>89</sup>

O novo Código do Trabalho, no art. 253º, sobre retribuição mista, define que o empregador deve orientar a remuneração dos seus trabalhadores no sentido de incentivar a elevação dos níveis de produtividade. Acrescenta que o empregador deve ter em conta os elementos que contribuam para a valorização do trabalhador, compreendendo as qualidades pessoais com reflexo no trabalho. Para os efeitos, considera a lei, no seu ponto 3 do mesmo artigo: “deve a retribuição constituir numa parte fixa e outra variável, com o nível de produtividade determinado a partir das respectivas bases de apreciação”. Parece-nos que, também neste artigo, a Legislação Laboral aconselha um caminho de individualização da remuneração, em seguimento da senda dos empregadores.

Segundo Patrícia Cosme o sistema de remuneração salarial baseado somente em cargos não corresponde já às necessidades empresariais e expectativas individuais, o que pode causar grandes dificuldades numa época em que a luta pela conquista de

---

<sup>88</sup> Luís Santos Fernandes; 1999; *Avaliação de Políticas salariais no Contexto das Empresas Portuguesas*; Instituto do Emprego e Formação Profissional; Ministério do Trabalho e da Solidariedade; Coleção Estudos; s.l.

<sup>89</sup> Isto é o que se indica, talvez não o que se constata.

talentos é muito aguerrida.<sup>90</sup> As organizações estão agora em constantes mudanças e permanente transformação que visam o aumento da produtividade e a redução dos custos, pelo que, a tarefa da definição da atribuição e desenho de um cargo se torna muito mais complexa. As mudanças passarão por uma redefinição das práticas salariais, a nível nacional e internacional, com cargos definidos de forma ampla e genérica, estruturas salariais de banda larga, com um crescimento da carreira vinculado à aquisição de competências<sup>91</sup> essenciais ao negócio.

Contudo, a prática de remunerar por competências e habilidades<sup>92</sup> tem causado alguns problemas, entendidos até como perversos, como sejam a dificuldade de estabelecer quanto vale cada habilidade ou competência<sup>93</sup>, sobretudo dada a dificuldade de estabelecer referências de comparação no mercado de trabalho.

Para Monteiro Hipólito uma das grandes vantagens dos novos sistemas parece ser a de estimular o desenvolvimento contínuo e o aprofundar do compromisso para com a empresa. Tornar o sistema simples, na sua operacionalidade, parece ainda não ser uma tarefa fácil.<sup>94</sup>

### **7.2.1 O Salário directo e indirecto**

Segundo Monteiro Fernandes o salário é a contrapartida pecuniária, ou feita através de valores patrimoniais, de um trabalho prestado. As prestações são de carácter correspectivo e sinalagmático. Isto é, são de correspondência directa, estão ligadas à disponibilidade do trabalhador. O trabalhador obriga-se mediante retribuição. Têm,

---

<sup>90</sup> COSME, Patrícia; *Desenhando uma nova estratégia de remuneração estrutural*; [http://www.grupisa-rio.com.br/artigos\\_materiais/mostra\\_artigo\\_materia.asp?cod\\_artig..](http://www.grupisa-rio.com.br/artigos_materiais/mostra_artigo_materia.asp?cod_artig..) acesso em 12-08-04

<sup>91</sup> Habilidades e conhecimentos que predizem um desempenho superior.

<sup>92</sup> Alguns autores referem-se a habilidades ao nível operacional e competências ao nível não operacional.

<sup>93</sup> O conceito de competências pode definir-se pelo acumular de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também pela entrega e contribuição à empresa, resultantes dessas competências adquiridas.

<sup>94</sup> José António Monteiro HIPÓLITO, 2002; *Remuneração por competências; recompensando o desenvolvimento e a contribuição profissional; Modelos alternativos de gestão da remuneração consideram transformações no cenário empresarial e a nova dinâmica de actuação dos profissionais*; Revista FAE BUSINESS; Nº 3 ; Brasil; Setembro 2002.

além disso, um carácter bilateral a que correspondem um conjunto de direitos e deveres, por parte do trabalhador e do empregador.<sup>95</sup>

O salário directo é o salário que é pago em numerário ao trabalhador, no fim da prestação de trabalho. Está relacionado com as horas trabalhadas ou não trabalhadas, ou com a produção realizada. Compreende horas normais, extras, trabalho em feriado, prémios/comissões, diuturnidades/antiguidades, categoria, subsídios de turno e subsídios especiais. Em termos das horas não trabalhadas contam-se as férias pagas, os feriados, licenças com vencimento e outras interrupções de trabalho.

O salário indirecto é a parte da remuneração que não é atribuída por via directa, mas através das regalias ou benefícios sociais estabelecidos por via legal. Podemos citar como exemplo o abono às famílias, subsídio de habitação, empréstimo para construção, acção social, refeitório, bolsas de estudo, colónia de férias e outros. Por norma, e nos sistemas clássicos, o salário base do trabalhador reflecte o seu nível hierárquico. Tem, em princípio, um desenho definido, de perspectiva de carreira e determina um nível de vida ao trabalhador.

A retribuição, de acordo com Michel Coster, pelas horas suplementares, qualificada de supra-salarial, tem por objectivo remunerar um trabalho que é realizado acima da duração legal do tempo normal de trabalho. A remuneração destina-se a cumprir uma lógica de avaliação qualitativa e quantitativa da mão-de-obra.<sup>96</sup>

O salário indirecto ou social representa um complemento de remuneração, tendo em conta a condição social e a família do trabalhador. Em volta deste conceito desenvolvem-se e multiplicam-se instituições de solidariedade social, necessárias entre patrões e empregados. A solidariedade social dá conta de diferentes situações no

---

<sup>95</sup> FERNANDES, Monteiro; (1999), *Direito do Trabalho*; 11ª Edição; Almedina; Coimbra

<sup>96</sup> Michel COSTER; 1987 *Du Travail & Gestion Du Personnel*; Collection Gestion & Organisation des Entreprises; Editions LABOR; Bruxelas.



trabalho, como a doença e o desemprego, susceptíveis de afectarem o trabalhador durante o decurso da sua carreira profissional.

Esta parte da retribuição, indirecta, por não corresponder a uma retribuição directa aos activos empregados, chama-se salário diferido. E é pago pelo trabalhador e pelo empregador. Através do salário indirecto cria-se um sistema de solidariedade social sustentado por trabalhadores e patrões num sistema de mutualidade, através da qual o Estado, ou outras entidades, de acordo com as políticas para o efeito, assumirão a doença, a reforma e as situações de desemprego.

### **7.3 Prémios, “fringe benefits” e salários participados**

Alguns estudos indicam que os indivíduos têm tendência para querer escolher eles próprios os benefícios sociais complementares, também chamados de *fringe benefits*. Um programa de benefícios flexíveis pode permitir, ao colaborador, uma escolha daqueles que lhe sejam mais adequados às suas necessidades. E isto não aumentará os custos da empresa, pois algumas delas despendem já de uma percentagem das despesas salariais nesta vertente. As vantagens de uma política de benefícios adaptada ao colaborador são evidentes, permitindo uma maior retenção e atracção dos indivíduos necessários à organização.

Uma política de benefícios fixa pode indicar por parte da organização algum paternalismo e mesmo acabar por sair mais cara à organização. A escolha certa parece ser a de optar por um *mix* total de compensação elaborado de acordo com o tipo de negócios da empresa e o perfil do trabalhador.

Os prémios tornaram-se uma prática remuneratória que tem vindo a penalizar fortemente as mulheres. O prémio por antiguidade e as diuturnidades penalizam as ausências ao trabalho por motivo das responsabilidades familiares, o mesmo ocorrendo com o prémio de assiduidade.

Do ponto de vista da diferenciação por géneros, nota-se que a fraca participação das mulheres nas comissões negociadoras poderá, igualmente, contribuir para um aprofundar do fosso entre a retribuição deste grupo e dos homens.<sup>97</sup> Importa dizer que não parecem existir estatísticas credíveis sobre salários, por estas serem baseadas nos contratos colectivos de trabalho, que registam valores salariais abaixo dos valores praticados pelo mercado.<sup>98</sup>

Os salários participados têm em si a ideia de fazer participar os trabalhadores nos benefícios da empresa. Este tipo de salário tem implícita uma ideia, mais antiga do que o que se possa pensar, num juízo à priori, que incita à participação entre o trabalho e o capital, realizada através de uma divisão dos frutos da actividade económica. Para que haja divisão pecuniária através dos salários participados é preciso que as empresas tenham lucros. O prémio não é directamente condicionado pelo zelo do trabalhador nem pelas suas directas habilidades ou da sua equipa de trabalho, mas também pela capacidade das equipas de gestão e do empresário e seus directos colaboradores.<sup>99</sup> Os sistemas fordistas aplicaram, de certa maneira, alguns dos seus princípios, quando determinavam a proporcionalidade do salário à proporção da produtividade.<sup>100</sup>

#### **7.4 Análise de tendências remuneratórias em alguns IRC's**

Nos Instrumentos de Regulação Colectiva que observámos – I.R.C's, identificámos os seguintes indicadores, como parte integrante do montante pecuniário, variável ou fixo, estipulado por lei, para os trabalhadores abrangidos pela respectiva regulamentação colectiva: categorias, diuturnidades (antiguidades), produtos da

---

<sup>97</sup> Igualdade de oportunidades e Negociação Colectiva na União Europeia – Instrumentos de Regulamentação Colectiva de Trabalho Seleccionados em Portugal – Fase II, Fundação Europeia para a melhoria das Condições de Vida e de trabalho

<sup>98</sup> Cf. a propósito do movimento da contratação Colectiva, o documento: Ministério do Trabalho e da Solidariedade – Secretaria de Estado do Trabalho e Formação – Direcção Geral das Condições de Trabalho; *Movimento da Contratação Colectiva*, 2º Trimestre de 2001.

<sup>99</sup> Já em 1842 existem relatos de empresários que dividiam os lucros finais da empresa com os seus trabalhadores. Situação descrita pelo economista francês Leroy-Beaulieu.

<sup>100</sup> Notou-se uma evolução do “salário ao tempo” de Taylor para o salário proporcional.

empresa distribuídos a título gratuito, subsídio de bombeiro, comando da equipa, subsídio de férias, subsídio de Natal, Avaliação de Desempenho – em que as avaliações melhores (normalmente acima de 3, na escala 1 a 5) entram com uma percentagem pequena na remuneração – deslocações ocasionais, prémio de produtividade, prémio de antiguidade, casamento, prémio de chamada, prémio de seguro (em caso de deslocações sistemáticas), alojamento e alimentação, subsídio de transporte, remuneração de trabalho nocturno e por turnos, subsídio de prevenção, subsídio de laboração contínua, abono para falhas, subsídio de infantário/Ama, subsídio de trabalhador-estudante, subsídio de risco, compensação/pré-marcação de férias, pequeno-almoço, prémio de assiduidade, funeral e filhos deficientes.

Em todos, na negociação colectiva que observámos, foi-nos dado perceber que em nenhum deles se verificou influência dos princípios dos novos sistemas de remuneração, nomeadamente, em questões de referência como sejam as competências e habilidades. E, quanto à formação profissional, apenas o da Portucel a ela se referia, afirmando que a empresa se compromete a dar formação de acordo com as funções do colaborador.

Nota-se uma permanente actualização de salários através dos índices de inflação. As carreiras são definidas por funções, postos de trabalho e habilitações. Os níveis variam de 5 a 12 de acordo com o sector. Cada um dos níveis tem em média três escalões. O salário mais baixo foi de 475,82€<sup>101</sup> e o salário mais elevado foi de 2367,82€<sup>102</sup>. Verifica-se que os subsídios de trabalhador-estudante são significativos e admite-se que muitos dos efectivos não deverão ter o 9º ano, pois os subsídios estão definidos a partir do nível “até ao 6º ano”. O subsídio para ensino superior, máximo registado, embora os valores se aproximem todos de 163 euros, é o da Portucel. O

---

<sup>101</sup> AE entre a Siderurgia Nacional e o SIMA -2003

<sup>102</sup> AE entre a CIMPOR e a FETESE – para o ano de 2001 (os salários médios da CIMPOR são os mais elevados dos acordos que estudámos)

subsídio até ao 6º ano é de aproximadamente um terço do superior.<sup>103</sup> Curiosamente, a maior parte dos acordos expressa que nas novas contratações não deverão ser recrutados trabalhadores com formação inferior ao 12º ano ou formação profissional técnica específica.

As diuturnidades ou anuidades continuam a ter algum peso nos salários, percebendo-se que a contratação colectiva ainda continua a dar muita importância à antiguidade. As diuturnidades variam de 3 a 5 anos e estendem-se por aproximadamente 6 escalões. Na Cimpor um trabalhador poderá ver o seu salário subir em 150€ ao longo de 15 anos só através da variável antiguidade. Há também referências ao subsídio de assiduidade de 6% e ao prémio de assiduidade anual de 52%.

Os subsídios de turno têm um peso grande nos salários. Variam entre 9 e 22% sobre o salário base de acordo com o tipo de turnos.<sup>104</sup> Em termos do sistema de salários participados, nota-se em dois dos acordos a referência a um prémio trimestral de resultados de 2% do resultado operacional auditado com distribuição uniforme dos níveis III a VII<sup>105</sup>. Um dos acordos refere-se a prémios de produtividade de 6% sobre a massa salarial total distribuída no início do ano e ao longo de três anos<sup>106</sup>.

Nestes acordos verificámos que a tendência continua a ser a de uma remuneração por classificação de funções ou posto de trabalho. Verificamos a existência de prémios e alguns salários participados. Não notamos a existência da individualização da remuneração, uma declaração de *fringe-benefits*<sup>107</sup>, através de regalias sociais, traduzidos por seguro de vida, doença, complemento de reforma, velhice e invalidez, casamento e funeral.

---

<sup>103</sup> A Portucel define que só será atribuído o estatuto de trabalhador estudante se o curso for de manifesto interesse para a função do trabalhador ou para a empresa. E escreve em letra de lei que após a conclusão dos estudos a empresa não se compromete a subir de nível o trabalhador.

<sup>104</sup> Por exemplo, com laboração contínua, é majorado.

<sup>105</sup> AE Portucel – FETESE

<sup>106</sup> AE Cimpor e FETESE

<sup>107</sup> Sistema de compensações e benefícios.

## **8. As novas tendências da remuneração**

### **8.1 Novas políticas salariais**

Nas novas tendências de remuneração notamos que grande parte das empresas começa a optar por uma política de remuneração flexível e diferenciadora, que se considera fundamental para dinamizar e renovar a gestão. Os seus principais objectivos serão os de conservar os melhores indivíduos, premiar e incentivar comportamentos e competências desejadas e respeitar as diferentes características dos indivíduos e grupos. É muito importante que esta seja percebida de forma equitativa e transparente.

A introdução de uma nova política salarial deve ser precedida de informação e minimização da incerteza. Deve implicar a participação e envolvimento dos indivíduos e ser efectuada de forma progressiva. É importante que assegure a articulação com as várias áreas funcionais da empresa, os Recursos Humanos e a Avaliação de Desempenho.

Uma política salarial deve ser pertinente, demonstrando que está de acordo com a política global da empresa. Deve ser objectiva, de forma a traduzir objectivos concretos e realizáveis. Pretende-se clara, simples e de fácil compreensão. Espera-se que seja escrita, para que se possa generalizar o seu conhecimento evolutivo, de forma a acompanhar a evolução da estrutura e do mercado de trabalho.

Nota-se, nos compostos remuneratórios mais recentes, um decréscimo da parcela fixa em comparação com a parcela variável que resulta de um caminho para incrementar a flexibilidade na gestão das recompensas.<sup>108</sup> Segundo um estudo do *European Foundation for the Improvement of Living Works Condition*, por Anthoni Conny, as questões relacionadas com as partes variáveis ou fixas do salário são normalmente inconclusivas, havendo pouca informação sobre a estratégia de remuneração nas

---

<sup>108</sup> Como grande parte da remuneração variável tende a não ser declarada o Estado vê-se assim destituído de uma grande parte do imposto de rendimento do trabalho.

empresas. O mesmo estudo refere, ainda, que a proporção dos empregados que recebem através das novas formas de pagamento, com variabilidade do salário, é maior nos contratos sem termo. Afirma, ainda, que a tendência é de toda a maneira para tornar as formas de remuneração mais complexas nos contratos de termo longo.<sup>109</sup>

## **8.2 A remuneração por competências e o desenvolvimento do salário**

O sistema de remuneração por habilidades foca a pessoa e não a função. As pessoas são pagas em função das competências demonstradas, ao contrário dos sistemas tradicionais de remuneração. Nestes nota-se inflexibilidade, visão limitada da realidade, conservadorismo, metodologia desactualizada, falta de sincronismo e dificuldade na convergência de esforços para o cumprimento de objectivos comuns.<sup>110</sup>

De acordo com Elsa Carvalho, implementar um modelo de competências implica potenciar os processos de recursos humanos. Procura-se a integração entre os diferentes instrumentos utilizados. São muito importantes: o recrutamento e selecção, a formação, o planeamento e desenvolvimento da carreira. Deve procurar manter-se a “coesão e o alinhamento”<sup>111</sup>, depois das mudanças organizacionais, como sejam: as fusões e aquisições ou os processos de *downsizing*.

Segundo a CEI – uma organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, Ciência e Cultura, a principal dificuldade no sistema de remunerações por competências é “estabelecer uma relação directa entre a aquisição de competências e a

---

<sup>109</sup> CONNY; Anthoni; et al; (2005) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; *Wages and working conditions in the European Union*.

<sup>110</sup> MINAMIDE; Camila Hatsumi; *Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração estratégica*; [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique\\_se/col\\_leitor/120404-sistemas\\_r..](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_r..); acesso em 8-09-2004

<sup>111</sup> CARVALHO, Elsa; *Gestão por competências...Uma abordagem do passado ou do futuro?*; <http://www.mercerhr.pt/summary.jhtml/dynamic/idContent/1154370>; acesso em 12-11-2004

contribuição dos trabalhadores”.<sup>112</sup> Este organismo acrescenta também que, numa economia internacional, o modelo tradicional de educação e de formação perde eficácia.

A remuneração por competências passou a ser praticada em função do crescimento do sector de serviços na economia. Eleva-se a procura de profissionais qualificados. Os conhecimentos intensivos obrigam a implementar sistemas de remuneração mais flexíveis, reduzindo a estrutura hierárquica e desenvolvendo o conceito de competência.<sup>113</sup>

Para Elsa Carvalho devem utilizar-se modelos de competências específicos por função, de forma a identificar e reforçar os comportamentos que diferenciam os colaboradores com elevado desempenho dos outros. As competências específicas reportam ao nível superior. Modelos genéricos reportam a aspectos culturais e organizativos. Alguns profissionais entendem que as competências, para serem percebidas como um elemento real, devem ser ligadas à compensação. E o próprio modelo de competências pode servir para reforçar as equipas de trabalho. Este modelo pode ser visto como uma ferramenta de gestão de talento global. Os modelos de competência devem estar alinhados com a estratégia do negócio e ser adaptados às necessidades da organização. A selecção e recrutamento devem servir para testar o modelo. São modelos evolutivos, desenhados de acordo com a estratégia e novos desafios de negócio. A remuneração fixa ou variável são ambas viáveis.<sup>114</sup>

Segundo os seus defensores, a principal característica da remuneração por competências é que diferencia os salários das pessoas de forma mais justa. Além disso, também é legalmente mais segura. A remuneração tradicional é sobretudo baseada nos

---

<sup>112</sup> COOPERACION IBEROAMERICANA; *Análisis ocupacional y funcional del trabajo; Consejo de Normalización y certificación de competencia Laboral*; Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la cultura; <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a09.htm> ; acesso em 17-11-04

<sup>113</sup> DUTRA; Joel Souza; et. al; *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do sector de telecomunicações*; [http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_04/dwn/rac-v4-n1-jsd.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_04/dwn/rac-v4-n1-jsd.pdf) ; acesso 12-11-2004

<sup>114</sup> CARVALHO, Elsa; *Gestão por competências...Uma abordagem do passado ou do futuro?* <http://www.mercerhr.pt/summary.jhtml/dynamic/idContent/1154370> ; acesso em 12-11-2004

cargos. Os aspectos a serem desenvolvidos são a comunicação e os Métodos de Avaliação de Desempenho, já que a maior parte das metodologias apresentam precária objectividade.

Os sistemas de remuneração por competências, segundo Camila Minamide,<sup>115</sup> passaram a ser interessantes em função do crescimento por sector de serviços na economia, do aumento da procura de profissionais qualificados, da necessidade de conhecimento intensivo e da implementação de sistemas mais flexíveis e redução de estruturas hierárquicas muito rígidas. Por ora, o sistema de competências é mais utilizado a nível das chefias. Ao mesmo tempo que funciona como catalisador de mudanças, exige, por si só, mudanças organizacionais na estrutura.

A matriz construtivista de análise toma como referência as pessoas de nível educacional mais baixo, tornando o modelo mais amplo. Na medida em que faz um inventário de competências, em situações diferenciadas a diminuição da parcela fixa no compósito remuneratório não é pacífica e faz-se notar a necessidade de uma revisão de critérios. Há dificuldade em estabelecer uma relação directa entre a aquisição de habilidades ou competências e a contribuição dos profissionais.<sup>116</sup> Daí que alguns autores chamem a atenção directa para uma Avaliação de Desempenho renovada, e de gestão por objectivos, com acompanhamento ao longo do processo.

A gestão de elevado desempenho, de acordo com José Monteiro Hipólito, está a fomentar o aparecimento de vantagens competitivas difíceis de imitar, o mesmo não se passando com as financeiras ou tecnológicas. Construir a confiança e encorajar a mudança são indicados como dois caminhos para um rumo certo. Quanto à remuneração

---

<sup>115</sup> MINAMIDE; Camila Hatsumi; *Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração estratégica*; [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique\\_se/col\\_leitor/120404-sistemas\\_r..](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_r..); acesso em 8-09-2004

<sup>116</sup> Hipólito; José Monteiro; *Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional - Modelos alternativos de gestão da remuneração consideram transformações no cenário empresarial e a nova dinâmica de actuação dos profissionais*; Revista FAE Business, Nº 3 Setembro, Brasil; 2002



funcional, permite equidade externa, pois facilita a comparação de salários.<sup>117</sup> Lawler, entende que os sistemas remuneratórios são capazes de contribuir significativamente para a eficácia da organização, contando com a influência que têm no empregado. No Japão, 40% do vencimento base é pago sob a forma de bônus semanal.

Os sistemas de recompensa, na perspectiva de Lawler, têm uma grande importância. A sua hipótese de êxito é tanto maior quanto melhor for a sua selecção e elaboração. Deve ter-se em conta os objectivos dos indivíduos e das organizações. A relação entre remuneração e desempenho ressaltam como factores a considerar na implementação de sistemas retributivos, “contingenciais, ao nível do desempenho alcançado, do conhecimento das condições de mercado”<sup>118</sup>, e os benefícios incluídos no pacote salarial.

### **8.3 A remuneração variável**

Os estudiosos entendem que a estratégia de remuneração é um forte diferencial para encontrar resultados sustentados. Assume-se que a questão está relacionada com os elementos da remuneração, do espaço organizacional, da pessoa e dos resultados. Torna-se importante a clareza organizacional, a capacitação das pessoas e o comprometimento dos empregados.

Segundo as práticas do *Hay Group*, consideram-se três grandes aspectos como fundamentais: o comprometimento que envolve a gestão de clima, de performance e remuneração; a clareza que se repercute na clarificação estratégica, desenho organizacional, princípios e valores organizacionais. E a capacitação que congrega a

---

<sup>117</sup> Hipólito; José Monteiro; “*Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional - Modelos alternativos de gestão da remuneração consideram transformações no cenário empresarial e a nova dinâmica de actuação dos profissionais*”; Revista FAE Business, Nº 3 Setembro, Brasil; 2002

<sup>118</sup> LAWLER, Edward III; 1998 *Estratégia versus funcionários*; HSM Management; Set-Out , Brasil

liderança, *Assesment* e *T&D*<sup>119</sup>. Considera-se que a diferenciação em ambientes competitivos exige pessoas capazes de superar resultados.

Segundo a *HayGroup* a remuneração estratégica tem em conta uma remuneração executiva, uma remuneração variável, com mensagens, conceitos e arquitectura, incentivos, uma estrutura da remuneração definida através da competitividade, com uma composição *mix* e procedimentos. E por fim, uma clarificação da estrutura, com as funções, métodos e peso relativo.

A remuneração executiva tem um alinhamento estratégico e uma arquitectura do plano. A abordagem sistémica da remuneração é definida pelo cargo, mercado, pessoas e resultados, que são as variáveis. As suas componentes são o salário base, benefícios e incentivos.<sup>120</sup>

#### **8.4 A introdução de um modelo de competências**

Um dos problemas fundamentais é que um modelo de Gestão de Competências pressupõe uma ideia primordial de estabilidade e de maior envolvimento que permite um duplo enriquecimento dos trabalhadores e das empresas que acolhe. No entanto, muitas das empresas praticam exactamente uma política contrária a este princípio.

Para Ênio Resende, o modelo de competências é mais “justo, mais transparente, introduz a carreira horizontal, evita desperdícios de verbas salariais, evita criar falsas ou exageradas expectativas de evolução, favorece o *feedback*”.<sup>121</sup> Este modelo tende a motivar mais os trabalhadores por se perceber mais justo e transparente. Estimula o desenvolvimento profissional porque o aumento salarial só virá se as pessoas

---

<sup>119</sup> T&D - Treinamento e desenvolvimento

<sup>120</sup> HAYGROUP; 2004; Câmara Suíça; *Remuneração variável*.

<sup>121</sup> RESENDE, Ênio; *Remuneração baseada em competências e habilidades*; Entrevista realizada por

desenvolverem competências. O modelo pode ser implantado em empresas de qualquer ramo de actividade ou tamanho, tenham 20 ou 8000 trabalhadores.

Segundo Camila Minamide, para uma empresa adoptar o modelo de competências basta, sobretudo, ter essa vontade. Depois, deve construir um plano criterioso e fazer uma boa gestão do mesmo, envolvendo todas as chefias. Ao contrário do modelo tradicional, não tem fórmulas aplicáveis de umas para outras empresas o que o torna diferente dos sistemas anteriores. Para vencer as dificuldades na sua implementação é necessário vencer as resistências do pessoal.<sup>122</sup> O modelo de competências representa uma mudança cultural em direcção a uma maior responsabilidade e auto-gestão dos colaboradores.

De acordo com Carlos Domingues Lopes, para criar um sistema de remuneração por competências é necessário criar conceitos sobre desenvolvimento da carreira, blocos de habilidades, certificação e habilitação das habilidades e a evolução dos custos na folha de pagamento. A evolução da carreira far-se-á através da conquista da certificação de todas as habilidades do bloco. O nível de polivalência também é um factor de certificação, assim como a estratégia adoptada pela empresa. As provas mais comuns para a certificação das habilidades são a observação *in-loco*, provas escritas e testes práticos. Em empresas tradicionais as provas são conduzidas por um superior ou especialista. Nas empresas menos hierarquizadas recorre-se a comités com a participação de pares e subordinados.<sup>123</sup>

O modelo de competências surge nos anos 80 e começa a ser discutido numa fase de crise do capitalismo e por uma hipertrofia da esfera financeira. Este modelo

---

<sup>122</sup> MINAMIDE; Camila Hatsumi; *Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração estratégica*; [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique\\_se/col\\_leitor/120404-sistemas\\_r..](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_r..); acesso em 8-09-2004

<sup>123</sup> LOPES; Manuel Carlos Domingues; *Um estudo sobre remuneração por habilidades e competências*; [http://carreiras.em+pregos.combr/comunidades/rh/fique\\_por\\_dentro/260901-rh\\_remun](http://carreiras.em+pregos.combr/comunidades/rh/fique_por_dentro/260901-rh_remun); acesso 17 de Julho de 2005

representa uma mudança cultural em direcção a uma maior responsabilidade e autogestão de todos os colaboradores. Implica uma análise activa e não passiva do desempenho dos colaboradores.

Um dos aspectos essenciais é que o modelo de gestão de competências aceita uma ideia essencial de estabilidade e de maior envolvimento, quer pela parte do empregador, quer pela parte do empregado. Exige-se também um maior envolvimento das partes no sentido de permitir um duplo enriquecimento das mesmas.

## **9. Atitudes e cultura organizacional**

### **9.1 Inovação estratégica e cultura organizacional**

Alguns estudiosos indicam que uma das preocupações dos homens de gestão deve ser a adequação da estratégia à cultura organizacional, pois esta, só por si, pode constituir uma barreira à mudança e inovação da organização.

Uma reorientação estratégica deve ser acompanhada de mudanças nos níveis mais profundos da cultura organizacional. E esta mudança de fundo é que vai permitir que os novos símbolos funcionem, nomeadamente no caso de ser notada alguma impossibilidade de avançar de forma célere com algumas mudanças de forma mais gradual.

Para conseguir operacionalizar um processo de mudança é preciso conhecer muito bem a realidade cultural da empresa e envolver as pessoas e os grupos nos processos. Deve ter-se especial atenção às relações interpessoais. Os grupos desenvolvem mecanismos próprios de interacção, que são susceptíveis de mudanças muito rápidas. Criam-se através dos grupos unidades de sub-culturas. As mudanças estruturais devem ser negociadas para que possa haver adesão das pessoas às novas dinâmicas.

As mudanças estruturais requerem a elaboração de mapas culturais da empresa. É preciso identificar os níveis hierárquicos, as áreas funcionais e os sectores onde a empresa trabalha. É necessário identificar pontos de fricção e conflitos, se houver fusões e aquisições. Deve fazer-se o controlo e correcção das mudanças implementadas com as programadas, para identificar desvios e organizar correcções.

Um aspecto muito importante na estratégia de mudança de uma organização é a polivalência de recursos humanos. Se a empresa decide optar por uma nova cultura, deve repensar os critérios de recrutamento e de promoção de pessoal, pondo-os de acordo com a cultura pretendida. Deve procurar-se a compatibilidade e a coerência entre os valores e as atitudes dos colaboradores com a cultura da organização e com a mudança. Também as acções de formação podem permitir a articulação com as mudanças estruturais e processuais e permitir o avanço de mentalidades e procedimentos.<sup>124</sup>

A maior parte dos estudos relativos à cultura organizacional tende a responsabilizar a direcção de topo por forjar e perpetuar a cultura das organizações. Enquanto outros autores tendem a pôr em dúvida que a cultura de organização possa ser manipulada com o fim de conseguir metas traçadas racionalmente.

O novo mundo contemporâneo é ditado por grandes mudanças e novas atitudes organizacionais, onde a evolução tecnológica condiciona e afecta as organizações. É natural que as organizações mudem com o tempo; por isso, parece importante que os gestores consigam servir e conduzir essa mudança de forma proactiva.

À medida que as organizações iniciem a mudança torna-se determinante que a gestão desenvolva novas tecnologias em função de melhorar os novos conhecimentos e habilidades dos indivíduos. É importante indicar que a mudança requer um alto nível de

---

<sup>124</sup> Kovács, Ilona e Cerdeira, Maria da Conceição; 1998-99 *Cultura de empresa e gestão pela cultura*; in Cadernos de apoio de STE; 2º Ano, gestão.

compromisso e dedicação à nova situação. As competências podem ser consideradas um instrumento de gestão só por si, ou, pelo menos, servir de suporte a outros instrumentos de gestão. Nomeadamente, no que se refere ao fortalecimento e integração dos processos de gestão de recursos humanos e à integração cultural. A ligação das competências à compensação parece ser muito importante.<sup>125</sup>

## 9.2 Cultura ou culturas organizacionais

A investigação sobre cultura organizacional segue duas orientações: uma identifica o paradigma da integração, e outra, o paradigma da diferenciação. O paradigma da integração sobrestima a centralidade e o impacto do líder no processo da criação cultural. As organizações aparecem como um fenómeno de tal maneira forte e coeso que a sua cultura é única e unitária. No paradigma da diferenciação acentua-se a heterogeneidade e os conflitos que lhe são inerentes. As organizações são projectadas como um conjunto de sub-culturas que se entrecruzam e sobrepõem.

A orientação da cultura de integração apresenta-se como dominante, na literatura originária, do conceito de *corporate culture*, que tem no Japão o seu exemplo preferencial. A abordagem *strong culture* centra a cultura como uma técnica de gestão com um conceito monolítico de cultura. Entende-se que a maneira como os grupos definem a empresa no seu interior é sobretudo dominada pela direcção.

Existem, contudo, modelos de análise das sub-culturas organizacionais que se contrapõem ao modelo da cultura tida como homogénea. Neste sentido, a cultura da organização define-se a partir daquilo que é comum a essas sub-culturas. Estas, são representadas por interacções regulares que se processam entre os membros da organização e que têm tendência a identificar grupos distintos dentro da organização.

---

<sup>125</sup> CARVALHO, Elsa; *Gestão por competências...Uma abordagem do passado ou do futuro?* <http://www.mercerhr.pt/summary.jhtml/dynamic/idContent/1154370> ; acesso em 12-11-2004

Quanto menor for a sobreposição dessas interações maior é a diversidade cultural. Neste contexto, o que é comum a essas sub culturas determina a cultura organizacional.

A abordagem das sub-culturas, de acordo com Duarte Gomes, faz ressaltar a questão da diversidade de factores. Por exemplo, um determinado grupo profissional pode criar, dentro da organização, mecanismos para fazer valer os seus pontos de vista e obter certas vantagens ou regalias. A dominância de uma sub-cultura pode, ainda, advir da centralidade que um determinado fluxo de trabalho ocupa numa organização, conferindo-lhe essa mesma centralidade e poder dentro da organização. Os membros de uma sub-cultura podem, ainda, tornar-se proeminentes, na medida em que se afirmem como insubstituíveis.<sup>126</sup>

### **9.3 A cultura organizacional como uma ideologia**

Os que entendem a cultura sob a forma de uma nova metáfora tendem a considerar que os sistemas de interpretação fundamentais, uma vez estabelecidos, não podem ser modificados. Assim como nos fenómenos históricos, as culturas organizacionais tendem a criar os seus próprios líderes e valores estáveis.

Joseph Smucket afirma que são sobejamente conhecidos quais os interesses subjacentes, quando os quadros superiores colocam o problema da formação da cultura organizacional. O que se procura é a manipulação desta cultura em função dos seus objectivos. Estes quadros têm a faculdade de dirigir de forma subtil e indirectamente os empregados com o objectivo de influenciar as interpretações comuns. De toda a maneira, a perspectiva cultural vem provocar uma alteração nas aproximações padrões-empregados. E isso revela-se de grande importância, tendo-se tornado um desafio de gestão, com claras alterações de orientações, sobretudo para as empresas industriais.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup>Duarte Gomes; 2000;*Cultura Organizacional – Comunicação e identidade*; Quarteto Editora, Coimbra.

<sup>127</sup> Smucker, Joseph; 1998 ; *La culture de L'organisation comme idéologie de gestion: une analyse critique*; in Symons, G. et Martin, Yves (dir): *La culture des organisations*, Institut Québécois de Recherche sur la Culture.

A maior parte dos estudos relativos à cultura organizacional tende a responsabilizar a direcção de topo por forjar e perpetuar a cultura das organizações, enquanto outros autores tendem a pôr em dúvida que a cultura de organização possa ser manipulada com o fim de conseguir metas traçadas racionalmente. A cultura organizacional representa um sistema de reproduções comuns através das quais se comunica, se tomam decisões, se fazem informações e se organizam mecanismos para a tomada de decisões e controlo.

A noção de cultura de empresa representou um meio estratégico para obter dos trabalhadores a identificação com os objectivos definidos pela gestão e que se revelou fundamental numa época de crise económica e grandes fusões de empresas. A expansão de fusões e concentrações de empresas criou choques de mentalidades e dificuldades relacionais internas que obrigaram a reflectir de forma nova o funcionamento da empresa, tendo o conceito de cultura se revelado muito útil.

A orientação de integração da cultura de empresa procura impor um sistema de representações e valores aos membros da organização. Não aparece como uma noção analítica, mas como uma manipulação ideológica do conceito etnológico de cultura, com o fim de legitimar a organização do trabalho no interior da empresa. As organizações aparecem como um fenómeno de tal maneira forte e coeso que a sua cultura é única e unitária.

Os aspectos da cultura não devem ser só superficiais. Uma reorientação estratégica deve ser acompanhada de mudanças nos níveis mais profundos da cultura organizacional. E esta mudança de fundo é que vai permitir que os novos símbolos funcionem, no caso de ser notada alguma impossibilidade de avançar de forma célere com algumas mudanças de um modo mais gradual. Entretanto alguns estudos, como já notámos, relativos à cultura organizacional tendem a responsabilizar a direcção de topo



por forjar e perpetuar a cultura das organizações. Outros estudos tendem a pôr em dúvida que a cultura da organização possa ser manipulada com o fim de conseguir metas traçadas racionalmente.

## **10. A motivação e a satisfação no trabalho**

### **10.1 Teorias da Motivação e da personalidade**

Carvalho Ferreira (org.), na obra “*Psicossociologia das Organizações*”<sup>128</sup>, afirma que a motivação é o resultado da interacção entre o indivíduo e a situação. Criam-se dois tipos, o individual e o situacional, na variabilidade dos estados motivacionais, na condição de tais estados conduzirem à satisfação de alguma necessidade do indivíduo. O autor define motivação como o desejo de adoptar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objectivos organizacionais. Uma necessidade constitui um estado interno ao indivíduo capaz de induzir a acção com vista a alcançar resultados que as pessoas procuram como fim em si mesmos.

Nem sempre o resultado da acção se traduz numa satisfação da necessidade. Pode acontecer a frustração quando, apesar de todo o esforço, o resultado não é alcançado. Outras vezes a compensação (satisfação de uma outra necessidade) reduz a tensão da necessidade não satisfeita. Quando acontece a frustração, criam-se quadros de “contornos coloridos”<sup>129</sup>. Podemos assistir à agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia ou outros.

Como o nosso estudo incide sobre competências e práticas salariais, que é uma das compensações dos colaboradores, a motivação e satisfação são conceitos de referência. Herzberg tentou saber o que procuraram as pessoas em contextos de trabalho. Segundo ele os factores intrínsecos é que são de facto motivadores, tendo

---

<sup>128</sup> FERREIRA; J. Maria; et. al ; 2001; *Manual de Psicossociologia das Organizações*; McGrawHill; Lisboa

<sup>129</sup> FERREIRA; J. Maria; (org.) et. al ; 2001; *Manual de Psicossociologia das Organizações*; McGrawHill; Lisboa

paralelo com a pirâmide de Maslow. São estes que produzem um efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade. Quando são precários, provocam ausência de satisfação. Os factores extrínsecos referem-se ao contexto de trabalho e por isso são periféricos e extrínsecos ao trabalho em si.<sup>130</sup>

A teoria da expectativa, muito representada em Vroom e Lawler, é uma teoria cognitiva em que a pessoa é um decisor racional na quantidade de esforço que despende na situação de trabalho para obter as desejadas recompensas. A expectativa é aquilo que a pessoa antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento.<sup>131</sup>

Segundo a teoria da expectativa, a atractividade ou importância que representa para o indivíduo pode ser conseguida no trabalho. O desempenho-recompensa centra-se no indivíduo, na medida em que o indivíduo considera que determinado desempenho vai conduzir à recompensa. A probabilidade da recompensa percebida pelo indivíduo, despendendo determinado esforço, conduzirá a um desempenho. É pois muito importante a adequação do posto de trabalho, ou potencial de acção, às características das pessoas, bem como a definição dos objectivos.

Temos por outro lado as atitudes, um outro índice de medida das competências no nosso modelo analítico. Na definição de Allport, atitude é um estado de preparação, mental ou neural, organizado através da experiência que exerce uma influência directa ou dinâmica sobre as respostas individuais a todos os objectos e situações com que se relaciona.<sup>132</sup> A formação das atitudes pode ser enquadrada de acordo com diversas abordagens. Uma primeira centra-se nos processos cognitivos, resulta da experiência directa e do processo de interacção com os outros; este modelo de Fishbein e Ajzen data de 1975.

---

<sup>130</sup> Idem

<sup>131</sup> Et ibidem

<sup>132</sup> FERREIRA, J. Maria; et. al ; 2001; *Manual de Psicossociologia das Organizações*; McGrawHill; Lisboa

## **10.2 A satisfação no trabalho**

A satisfação representa uma atitude global ou um estado afectivo. As dimensões da satisfação são: a satisfação com a chefia, com a organização, com os colegas de trabalho, com as condições de trabalho, com a progressão na carreira, com as perspectivas de isso acontecer, com as recompensas salariais, com os subordinados, com a estabilidade do emprego, com a quantidade de trabalho, com o desempenho pessoal. Em suma: a satisfação intrínseca pessoal. Também se percebe a satisfação ligada ao reconhecimento, criatividade, responsabilidade, promoção, supervisão, salário e condições de trabalho.<sup>133</sup>

Já segundo Hackman e Oldman (1980), a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa. Com base nestes indicadores, Hackman considera que se podem desenvolver formas ideais de trabalho através das aptidões requeridas pelo colaborador, do significado das tarefas, da autonomia da função. Portanto, a natureza das tarefas podem ser só por si motivo de satisfação.

## **10.3 A teoria da aprendizagem social**

A teoria da aprendizagem social procura explicar o comportamento humano de acordo com uma interacção recíproca e contínua dos determinantes cognitivos, comportamentais e ambientais. Segundo as teorias psicológicas clássicas, para que exista a aprendizagem é preciso que exista uma acção em experiência. A teoria da aprendizagem social vem afirmar que se pode aprender observando os outros e a consequência dos seus actos. Esta nova visão da aprendizagem torna-se muito importante porque vem permitir a aquisição de competências, cuja complexidade e grau de risco desaconselham a experiência que pode ser ou ter sido danosa.

---

<sup>133</sup> In FERREIRA; J. Maria; et. al ; 2001; *Manual de Psicossociologia das Organizações*; McGrawHill; Lisboa

Pressupõe-se que as pessoas não possuem padrões comportamentais de forma inata, mas antes adquirida pelas suas experiências directas ou indirectas, pela observação. Segundo esta teoria, se os efeitos de uma acção são positivos, têm tendência a ser mantidos; de contrário, tendem a ser abandonados. De acordo, ainda, com esta ideia o comportamento em determinada situação é função do reforço, o que se torna muito importante para o nosso modelo de análise, em que ligámos o efeito de desenvolvimento de competências com o retorno salarial.<sup>134</sup>

#### **10.4 Motivação e *performance versus competitividade***

A competência ligada a vários indicadores de trabalho não é contudo a performance que depende de vários factores, como sejam a organização do trabalho e a oportunidade do negócio. O que indica que um trabalhador pode ter competências para um determinado trabalho, mas o resultado não ser de qualidade, por causas que lhe podem ser alheias. Entende-se, também, que a mobilização de competências de um indivíduo não pode ser imposta ou prescrita. Não se pode obrigar um indivíduo a ser competente ou a tornar-se como tal. O que uma organização pode fazer é criar condições favoráveis a isso. Por essa razão, nos índices dos conceitos que apresentamos, configuram-se a formação profissional promovida pela empresa e um conjunto de atitudes que dependem da organização do trabalho e do tipo de chefia.

Na mobilização de competências há também uma parte da vontade e capacidade individual que dependem da auto-mobilização do indivíduo. Assim a motivação torna-se ao mesmo tempo uma condição e um efeito da Gestão pela competência. Por um lado, a empresa deve criar as condições para que os indivíduos tenham vontade de

---

<sup>134</sup> FERREIRA; J. Maria; et. al ; 2001; *Manual de Psicossociologia das Organizações*; McGrawHill; Lisboa

mobilizar as suas competências. Por outro, a motivação é ao mesmo tempo um atributo individual activo no processo da Gestão pela Competência.<sup>135</sup>

## **11 Modelo de análise e hipóteses**

### **11.1 Modelo de análise**

Parte-se do princípio que a Administração e o Departamento de Recursos Humanos definem o conjunto de competências a desenvolver, que serão de ordem conceptual, técnica e interpessoal. A partir daí define a remuneração, na sua componente fixa e variável. O nosso modelo analítico indica que a remuneração, variável e fixa vai determinar o tipo de atitudes do trabalhador e facilitar o desenvolvimento de competências. Se o trabalhador é um trabalhador motivado, ou se tem uma atitude acomodada perante a empresa e o trabalho isso tem influência no seu desempenho. No primeiro caso, em que há melhoria de competências, presume-se que há superioridade no desempenho e satisfação do trabalhador perante a empresa. De contrário, quando há acomodação e manutenção de competências, na lógica do nosso modelo, constata-se a manutenção do desempenho ou a não satisfação. A satisfação pode gerar aumento de competências e melhoria de desempenho, mas o trabalhador pode apresentar factores de risco, como stress e cansaço, por atitudes e tarefas inadequadas.

Os factores por nós avaliados foram o desenvolvimento de competências, compósito remuneratório, atitudes adequadas, satisfação e motivação. O nosso modelo de análise foi construído a pensar na função de engenheiro, essencialmente.

Trabalhámos com os seguintes conceitos: competências conceituais, técnicas e interpessoais. As competências conceituais conduzem-nos aos conhecimentos teóricos

---

<sup>135</sup> ALMEIDA; Paulo Pereira; Glória Rebelo; *A Era da Competência; - Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*; RH Editora; 2004; Lisboa

da profissão e aos conhecimentos organizacionais. As componentes dos conhecimentos teóricos da profissão são: as qualificações, a formação profissional, a experiência profissional e as capacidades cognitivas, sejam elas analíticas, ou estratégicas. Os indicadores destes conceitos são, em nosso entendimento, a licenciatura, a pós-graduação, a formação interna e externa, promovida pelo trabalhador ou pela empresa, e, ainda, a experiência profissional.

Os conhecimentos organizacionais levam-nos, pelos seus componentes ao planeamento do trabalho, à capacidade de antevisão estratégica e ao conhecimento da estrutura organizacional. Os seus indicadores são a verificação da adaptação à missão da empresa, a definição de objectivos em função da missão da empresa e o conhecimento dos objectivos departamentais.

O segundo conceito sobre o qual reflectimos foi o das competências técnicas que consistem na aplicação do conhecimento. As suas dimensões são o domínio dos métodos de trabalho e o domínio das ferramentas de trabalho. Os componentes da primeira dimensão são a gestão de tempo, a gestão de equipas, a organização das tarefas e a distribuição do trabalho. As suas dimensões são: verificar se o trabalhador estabelece prioridades, é cooperante, é individualista e se, ou concentra, ou distribui correctamente as tarefas.

No domínio das ferramentas de trabalho encontrámos as seguintes componentes: conhecimento de produtos, conhecimento de processos, capacidade de inovação e criatividade. Os Índices são o conhecimento de produtos da concorrência, o domínio dos processos de execução dos produtos e o desenvolvimento de produtos.

O último conceito do nosso modelo de análise foi representado pelas competências interpessoais, que estão relacionadas com a capacidade de resolução de problemas. Aí encontrámos, como dimensões, as capacidades do indivíduo e algumas

atitudes em particular. As atitudes têm como componentes a chefia, a capacidade de relacionamento, adaptabilidade, a comunicação e a criatividade. Os instrumentos de medida são: uma chefia democrática ou autoritária, um relacionamento individualista ou hábil a trabalhar em equipa, a capacidade de adaptação à cultura da empresa, um comunicador facilitador ou que, pelo contrário, não partilha a informação e a retém como forma de poder. Na criatividade procura-se a descoberta de novas maneiras de realizar a tarefa.

Quanto às atitudes, vimos como componentes a ética profissional, em que o trabalhador questiona as ordens, executa-as sem as questionar, ou identifica uma nova solução. Na proactividade vimos como índices a adaptação aos novos rumos da empresa ou uma má reacção a novas atribuições. Registámos, também, o empenho e disponibilidade e a capacidade de adaptação a novas situações e problemas.

## **11.2 Perguntas e hipóteses**

Durante este estudo fomos colocando as seguintes questões:

- Existe uma necessidade permanente de desenvolvimento de competências reconhecida pelo trabalhador? E pela empresa?
- O desenvolvimento de competências gera um aumento de desempenho?
- Os baixos níveis de desempenho e de satisfação estão relacionados com a insatisfação remuneratória?
- Como construir um conjunto de medidas de verificação dos índices de desenvolvimento de competências?

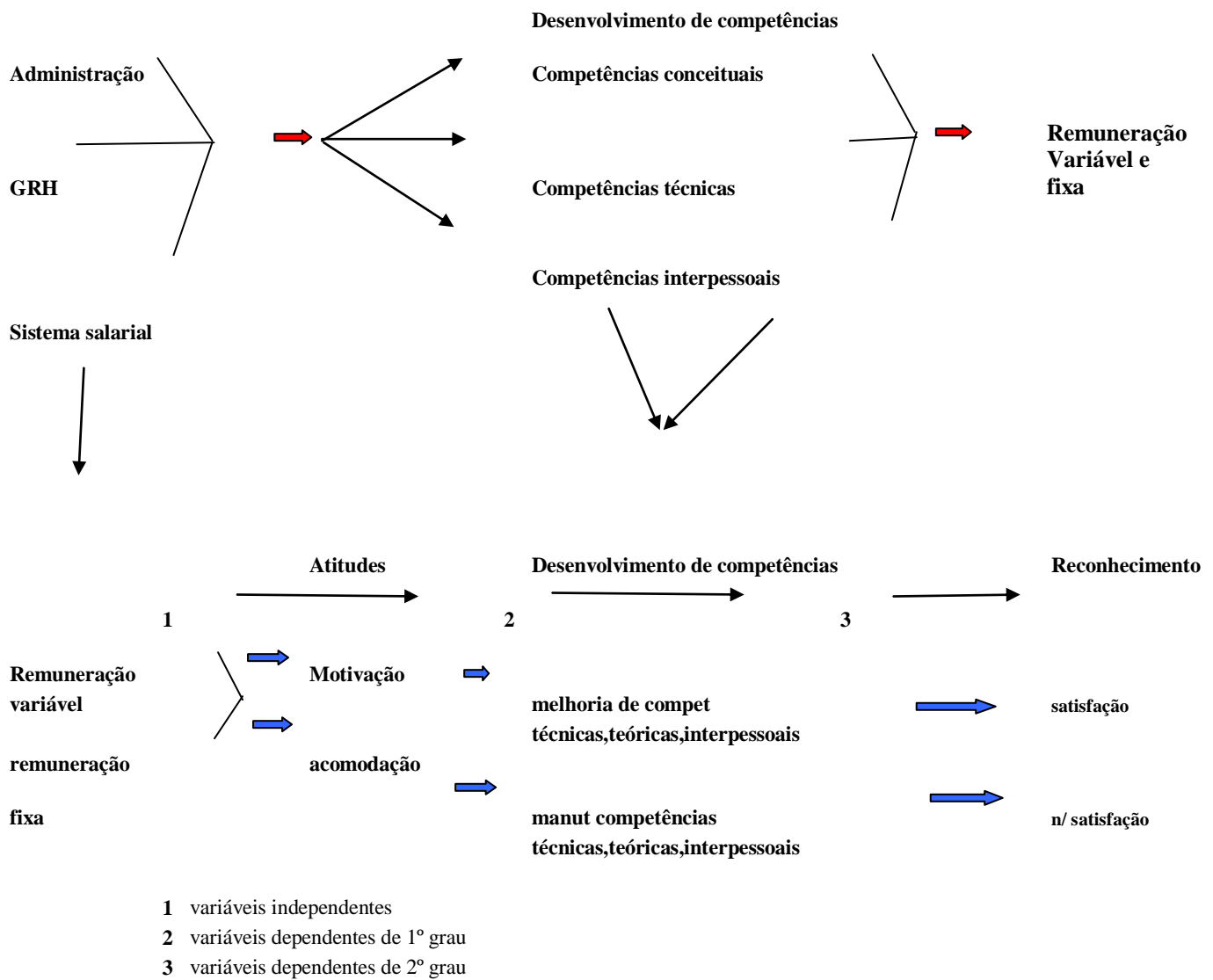
Com base na bibliografia consultada e no estudo exploratório as nossas hipóteses são as seguintes:

- A motivação gera melhoria de desempenho e, se remunerada de acordo, gera satisfação.

- A acomodação gera manutenção ou diminuição de desempenho.
- O desenvolvimento de competências gera aumento de desempenho.
- Melhores competências resultam em melhores salários.
- Os baixos níveis de satisfação e desempenho podem estar relacionados com a insatisfação remuneratória, ainda que esta não seja a única razão para o facto.



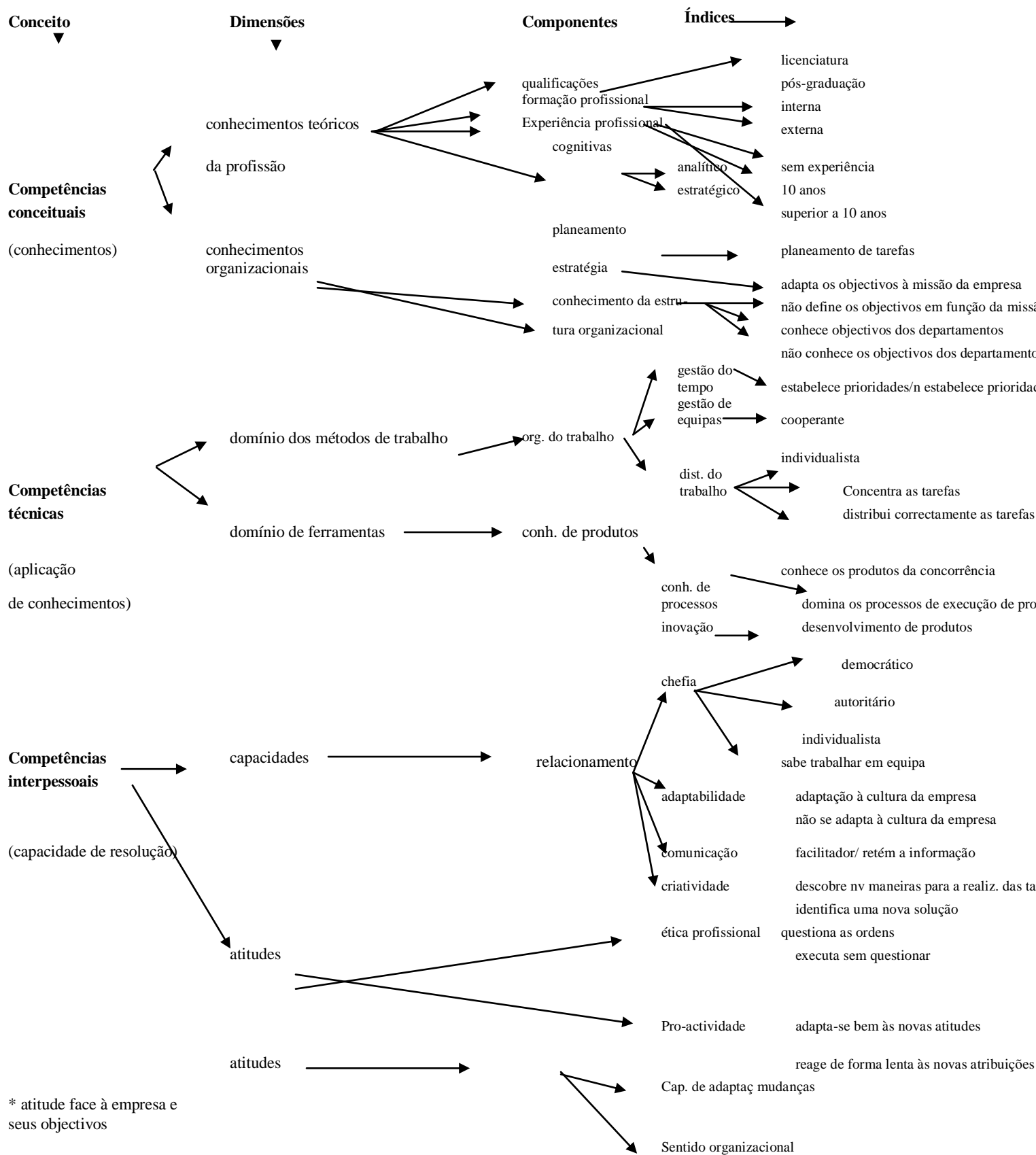
## I – Gráfico do Modelo de Análise



### Lógica presumida:

A motivação gera melhoria de desempenho e se remunerada, de acordo, gera satisfação.  
A acomodação gera manutenção ou diminuição de desempenho.

## II – Gráfico dos conceitos, Componentes, dimensões e índices



### 11.3 Estudo exploratório numa empresa de construção civil

Fizemos um estudo exploratório numa empresa de construção civil e obras públicas constituída em 1958 com 41 trabalhadores. Tem um alvará de construção para qualquer tipo de obras. O total de alvarás válidos para as empresas de construção civil era, em 2004, de 26 160, em Portugal.<sup>136</sup> A escolaridade média dos trabalhadores é inferior ao terceiro ciclo do ensino básico. Isto é, diz respeito aos 40 contratados sem termo. Em relação à mão-de-obra subcontratada, que chegam a ser 200, não chegámos a recolher informação.

A empresa estudada a que designamos “E.A.” situa-se no Porto e é bastante conceituada no sector. Tem apenas três licenciados e 5 bacharéis. O volume de negócios é de quase três milhões de euros ao ano. O salário médio dos trabalhadores é de 728 euros e o salário médio de um engenheiro é de 1180 euros. A E.A. desenvolve pouca formação profissional e toda a formação que desenvolveu nos últimos anos foi na área da Higiene e Segurança no Trabalho. Soubemos que pelo menos um trabalhador desenvolvia, na altura do estudo, formação profissional por conta própria, mas a empresa desconhecia.

O nosso estudo baseou-se em entrevistas semi-estruturadas, não estruturadas ao Director Geral, Director de Recursos Humanos e administrativos, e observação do funcionamento da empresa através de telefonemas, visitas às instalações e conversas com alguns trabalhadores. Tivemos também uma conversa logo no início com o Administrador, a quem agradecemos a carta branca para desenvolver o trabalho e a disponibilidade para algumas informações que se revelaram muito importantes. Toda a tramitação processual de marcação de entrevistas e conversas seguiu um programa acordado com o Director Geral. Sempre que passávamos na empresa, aproveitávamos

---

<sup>136</sup> Segundo dados de estatísticas do IMOPPI que, remetemos para anexo, com a classificação das empresas do sector.

para observar tudo o que nos parecia pertinente. Sempre que telefonávamos, aproveitávamos para observar e registar as actividades dos trabalhadores.

Existe, pelo que nos apercebemos, bastante polivalência de funções e pratica-se o ponto electrónico para todos os trabalhadores com excepção dos engenheiros. Cada engenheiro é responsável por um conjunto de obras e responsável pelos trabalhadores que aí trabalham em termos de objectivos e qualidade final do produto. O responsável de recursos humanos não tem formação específica nesta área. A empresa, na altura do estudo, não implementava um modelo de competências nem havia um desenho de desenvolvimento de competências estratégicas.

A remuneração é feita de acordo com o cargo ou a qualidade do trabalho aferida pelo Director Geral e Administrador que, pelo menos, todas as semanas, passa em todas as obras a fazer a verificação de todas as obras, supervisionando o trabalho dos engenheiros. Os salários têm uma parte fixa e outra variável. São atribuídos prémios que têm a ver com a disponibilidade para o trabalho, a fim de permitir a conclusão das obras dentro do prazo. A política de salários define-se de acordo com as funções. A dos operários é definida pelo mercado de trabalho e apresenta fórmulas de remuneração mais simples.

A empresa sente necessidade de segurar os melhores trabalhadores, mas entende que não pode praticar salários muito competitivos, nomeadamente com grandes empresas. Tenta ultrapassar esta lacuna com o tipo de contratos, sem termo, e com a qualidade no trabalho.

Neste estudo indica-se que é muito importante que o trabalhador desenvolva competências. Contudo, isso dependerá do estado financeiro da empresa, nomeadamente de resultados. Pois, para que a empresa possa investir nessa matéria<sup>137</sup>,

---

<sup>137</sup> Mesmo que possa recorrer aos fundos públicos precisa de disponibilizar tempo para a formação.

tem que estar numa condição financeira saudável, ainda que os estudos teóricos indiquem que o desenvolvimento de competências deve ser uma questão estratégica da empresa que pesa na luta pela competitividade global.

Reconhece-se na E.A. que faz falta uma consultoria especializada em matéria de recursos humanos que é normalmente muito cara. Pois, numa empresa pequena, não se justifica um posto de trabalho só directamente indexado a esta matéria. Pelo que constatámos o Director de Recursos Humanos era um trabalhador com bastante polivalência de funções.

Na última entrevista que tivemos com os responsáveis da empresa apresentámos os nossos instrumentos de observação com o objectivo de serem aplicados na empresa. Foi-nos indicado que não veriam dificuldade nessa aprovação mas que lhes parecia que a organização, ainda não estavam reunidas as condições e que essa aplicação exigiria algum tempo de preparação, nomeadamente no que se refere ao processo da auto-avaliação. Assim, não chegámos a aplicar os instrumentos de observação que se encontram em anexo.

Tivemos uma outra entrevista com um engenheiro no cargo de Director de Produção e com 3 engenheiros contratados a termo de uma outra empresa de construção civil, de Lisboa, com 60 trabalhadores para triangulação de dados. O problema prendia-se, sobretudo com a média de salários de engenheiros já com mais de 10 anos de experiência, com a forma de pagamentos de salários, com o registo de alvarás e com a verificação das obras públicas. Foi-nos explicado que o IMOPPI podia obrigar à contratação de outro tipo de técnicos, tais como, Eng.º electrotécnicos, Eng.º mecânicos, arquitectos e arquitectos paisagistas. Quanto à política salarial, nesta segunda empresa, foi-nos indicado que a administração é que a definia. O salário tinha uma parte fixa e outra variável, tanto para os técnicos, como para encarregados, encarregados de 2ª e

*arvarados*. Estes prémios tanto podem ser atribuídos como retirados, de acordo com a prestação dos colaboradores. Destinam-se, sobretudo a uma fuga de impostos que interesse a ambas as partes. Também nos foi indicado que há tabelas do IMOPPI que obrigam a quadros mínimos. Registando-se também, mínimos para outras subclasses. As empresas são avaliadas de 3 em 3 anos pelo IMOPPI e tanto podem ver aumentadas as actividades, como retirado o alvará.

## **12. Conclusões.**

Os objectivos deste estudo foram perceber a relação do desenvolvimento de competências com o desenvolvimento de práticas salariais e procurar dar respostas a um conjunto de questões. Com base na bibliografia consultada e o estudo exploratório conseguimos formular o modelo de análise e as hipóteses e elaborar instrumentos de recolha.

Em termos das teorias que levaram à construção do nosso modelo analítico parte-se do princípio de que, o trabalhador, quando desenvolve competências, melhora o desempenho e isso pode aumentar a satisfação no trabalho. Do ponto de vista do desenvolvimento de competências os estudos indicam que haverá aumento de resultados quando se desenvolvem competências e que por isso mesmo os melhores devem ser premiados.

O desenvolvimento de competências pode abrir portas para novos modelos de produção e novas formas de relação de trabalho. A sua contextualização parece caminhar no sentido da individualização do contrato e torna-se importante a capacidade de negociação do trabalhador e dos parceiros sociais. O aumento da competitividade e a inovação exigem novas competências tornando-se o conhecimento num bem essencial.

A passagem da qualificação à competência parece ser o grande desafio do nosso século mas a questão parece levantar problemas relacionados com ensino, formação, comunidade educativa, valores e empregabilidade.

Segundo constatamos, teoricamente, os compostos remuneratórios mais recentes indicam um decréscimo da parcela fixa seguindo um caminho para incrementar a flexibilidade e adaptabilidade na gestão de recompensas, no entanto parece faltar a sistematização, com eficazes instrumentos de medida que permitam a comparação no mercado de trabalho. Parece importante ligar os modelos de competências à estratégia do negócio, e adaptá-lo às necessidades da organização.

Hoje, a manter-se a preocupação com a formação profissional e desenvolvimento de competências, mesmo um trabalhador que passa pelo desemprego, pode desenvolver competências para o mercado de trabalho, se houver estratégia tanto por parte do Estado, como dos indivíduos, para isso. Ou mesmo, o trabalhador pode desenvolver mais competências do que se estivesse empregado, tendo em conta as teorias que defendem que a aprendizagem sistematizada permite saltos mais elevados.

Não parece, com efeito, haver dúvidas de que a aprendizagem sistematizada, da escola é muito importante. Nem deixar de pensar que a experiência é uma mais valia. Lançar no mundo do trabalho muita mão-de-obra muito jovem e esquecer outra com mais experiência pode apresentar-se como um risco para as organizações.

Quanto às respostas que nos fomos colocando no nosso modelo de análise tivemos como primeira questão saber se a motivação gera aumento de competências e melhoria de desempenho. De acordo com as teorias assim parece acontecer. E o estudo exploratório também parece indicar esse facto.

Outra questão que nos colocámos foi a de saber se existe uma necessidade permanente de desenvolvimento de competências reconhecida pelo trabalhador e pela

empresa. Pela parte da empresa, onde realizámos o estudo exploratório, reconhece-se a necessidade de desenvolvimento de competências. Por parte do trabalhador ela deverá depender da recompensa e da capacidade do mercado para as integrar. Perguntámo-nos, também, se os baixos níveis de desempenho e de satisfação estão relacionados com a insatisfação remuneratória. Os estudos teóricos indicam que podem estar.

Quanto aos nossos instrumentos de observação eles foram considerados válidos pela empresa, sobretudo pelo Director de Recursos Humanos. O Director Geral considerou que estes instrumentos seriam mais apropriados para uma grande empresa.

Torna-se, em nosso entender, necessário políticas estratégicas de recursos humanos qualificados, capazes de fazerem frente às oscilações e imprevisibilidade do mercado. Capazes de antever crises sociais e económicas. Ainda que tudo isto esteja sobretudo ligado às políticas económicas do país e à coordenação das estratégias globais. Se a economia segue um caminho de economia periférica não são precisas grandes qualificações. E o desenvolvimento de competências pode não compensar.

A cultura organizacional parece importante num processo de implementação de Gestão pelas Competências. Deve ser acima de tudo estratégica, em termos de necessidade do negócio e das necessidades de desenvolvimento de todo o pessoal envolvido na empresa.

Quanto ao sistema de remuneração, vimos que, se por um lado a recompensa pode ser a força motivadora para o desenvolvimento de competências pela parte do indivíduo, por outro lado, pode conter em si, o anúncio da mudança organizacional. Pode mesmo ser através do sistema remuneratório que a mudança organizacional e estratégica se pode tornar de mais fácil implementação e aceitação.



Um sistema remuneratório estratégico e adaptado ao desenvolvimento de competências pode permitir trabalhar com indivíduos motivados, disponíveis para a aprendizagem, capazes de atingir e perceber os objectivos da empresa.

Quanto à proactividade, tão necessária à implementação de mudanças, segundo os estudos parecem indicar, pode ser mantida e estimulada através de níveis de satisfação que a empresa poderá vir a manter pela prática de bem remunerar, de forma clara, perceptível e que os trabalhadores percebam como justa e aliciante.

Para poder aplicar os princípios do novo paradigma é necessário investir numa cultura de inovação, na pesquisa, fomentos de bolsas e mobilizar o sector produtivo do Estado. Torna-se necessário implementar estratégias de formação para o indivíduo ao longo da vida activa. O aumento de qualificações e a complexidade cada vez maior das tarefas parecem exigir novas atitudes.

As formas flexíveis de emprego são normalmente inseguras e mal pagas e não parecem contribuir para a melhoria da vida familiar. O desenvolvimento de recursos humanos transforma-se num bem precioso, através do desenvolvimento de competências, e com vista à realização de trabalho inteligente em redes de cooperação. Zarifian indica que as empresas podem competir no mercado através da sua excelência operacional e de inovação, e que, a flexibilização da mão-de-obra não é compatível com um programa de qualificação.

Para os novos princípios organizacionais exige-se, sobretudo, autonomia, criatividade, profissionalismo, descentralização, participação e cooperação. A implementação do “modelo” de Gestão de Competências pode permitir, à empresa e ao trabalhador, uma melhor percepção e implementação da organização do trabalho rumo a uma empresa organizada, competitiva, coesa, sólida, estável, de longa duração e adaptável às necessidades do mercado que se entende instável e diferenciado.

O desenvolvimento de competências, de acordo com os estudiosos, gera uma melhoria de desempenho e pode gerar aumento de resultados se houver desenvolvimento da competência em acção. Se o trabalhador é compensado com a remuneração que entende como justa, será, por norma, um trabalhador satisfeito com o seu trabalho e com a empresa, segundo os estudos.

Em estudos posteriores parece-nos muito importante a aplicação dos instrumentos elaborados, bem como dar uma maior ênfase ao aprofundamento do estudo no que se refere à relação entre o modelo de competências e as práticas salariais. Tentar, eventualmente, em investigação-acção, chegar a uma definição mais precisa das medidas de aplicação do desenvolvimento de competências e da sua articulação com as práticas salariais é um desafio para o aprofundamento do tema.

### 13. Bibliografia

- ALCOBIA; Paulo; et.al. (2000) *Mudança organizacional e Gestão de Recursos Humanos*; Observatório do Emprego e Formação Profissional; Lisboa; Colecção Estudos e Análises
- ALMEIDA; Fernando Neves; (2004) *Avaliação de Desempenho para gestores*; Lisboa; Editora McGrawHill
- ALMEIDA; Paulo Pereira; Glória Rebelo; (2004) *A Era da Competência; - Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*; Lisboa; RH Editora
- ALMEIDA; Vítor; (2000) *A Comunicação Interna na Empresa*; s.l. ; Praxis Editora
- ATKINSON, (1987) "Flexibilidad o fragmentación? El Mercado de trabajo del Reino Unido en la década de los ochenta" – Madrid; Trabajo Sociedad, volume 12, pp.107
- BENKO; G; Alain Lipiez; (1994); *As regiões ganhadoras: Distritos e redes: Os novos paradigmas da geografia económica*; Oeiras; Celta Editora
- BOYER, Robert; et. al. (1993); *L'Après fordism*; Paris ; Syros
- BRILMAN; Jean; (1995); *L'Entreprise réinventée*; Paris ; Les Editions d'Organisations
- CARVALHO ; Elsa ; 2004; "Gestão por competências...Uma abordagem do passado ao futuro"; Lisboa; Semanário Económico de 26-08-04
- CABRAL; Dolores, e Ricardo Sousa, s.d."Economia Local" - investigadores do Núcleo de Investigação em políticas económicas da Universidade do Minho base de dados do MTS
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS ; (2002) ; «O diálogo social europeu, força de modernização e de mudança»; Proposta de decisão do conselho que institui uma Cimeira Social Tripartida para o crescimento e o Emprego
- CASTELLS; Manuel; (2002); *A Era da Informação: Economia Sociedade e Cultura; A sociedade em rede; Vol I*; Lisboa; Fundação Calouste Gulbenkian
- CONNY; Anthoni; et al; (2005), «Wages and working conditions in the European»; Union European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- COSTA; Ricardo Fontes; (2003); *Persona – Manual prático de Gestão de Pessoas*; Lisboa; Bertrand Editora
- DEVILLARD; Olivier; (2001) *A dinâmica das equipas*; Lisboa; Bertrand Editora
- FERNANDES, Monteiro; (1999), *Direito do Trabalho*; 11ª Edição; Coimbra; Editora Almedina

FERREIRA; J. Maria; et. al; (2001); *Manual de Psicossociologia das Organizações*; Lisboa; McGrawHill

GOMES; Duarte; (2000); *Cultura Organizacional, Comunicação e Identidade*; Coimbra; Quarteto Editores

KOVÁCS, Ilona, Juan José Castillo; (1998), *Novos modelos de Produção*; Oeiras; Celta Editora

KOVÁCS, Ilona; António Brandão Moniz; (1997) *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal*; s.l.; Colecção Estudos Nº 19; IEFP (pp.13-33)

KOVACS, Ilona; José M. Carvalho Ferreira e Maria João Santos; (1994); *Mudança Tecnológica e Organizacional: Análise de Tendências na Indústria*; Lisboa; Socius Working Papers, Nº 2 – ISEG (pp. 37-39)

KOVÁCS; Ilona; (2002); *As Metamorfoses do Emprego*; Oeiras; Celta Editora

LAWLER, Edward III; (1998); “Estratégia versus funcionários”; Brasil; *HSM Management*; Set-Out

LEITE; Jorge; F. Jorge Coutinho de Almeida; (2003); *Código do Trabalho*; Coimbra; Coimbra Editora

LOPES, Helena; (1998); Observatório do Emprego e Formação Profissional; *As modalidades da empresa que aprende e da empresa qualificante*; Lisboa; Estudos e análises Nº 20; IEFP

LOPES; Helena; et.al; (1998); *As Modalidades da Empresa que Aprende e Empresa Qualificante*; Observatório do Emprego e Formação Profissional; Estudos e Análise; Nº 12; Lisboa; Edição IEFP

LOPES; Margarida Chagas Lopes; (1995); *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*; Oeiras; Celta Editora

LOPES; Margarida Chagas; Aquiles Pinto; (1999); *Competitividade, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas*; Oeiras; Celta Editora

LOUREIRO; Joaquim Luís; (2003) *Gestão de conhecimento*; Lisboa; Editora Centro Atlântico

MERCIER, Samuel; (2003); *A ética nas Empresas*; Santa Maria da Feira; Edições Afrontamento

MICHEL; Sandra; s.d.; *Gestão das Motivações*; Porto; Rés Editora

MICHELIN; (2003); *A empresa ao serviço dos homens e porque não?*; Lisboa; Editora Principia

MOREIRA; Carlos Diogo; (1994) *Planeamento e estratégia da investigação Social*; Lisboa; Edição ISCSP; UTL

PARENTE; Cristina Clara Ribeiro; (2003) *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*, Porto; Tese de Doutoramento da Faculdade de Sociologia do Porto

PASSOS, Ana, et. al.; (1999); Observatório do Emprego e Formação Profissional; *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*; Estudos e análises Nº 20; Lisboa; Edição IEFP

PERRENOUD; Philippe; (2002), «L’Autonomie, une question de compétence ?» ; In *Résonances* ; nº 1, Septembre, pp. 16-18 ; França

RODRIGUES; Maria de Lurdes; (2002) *Sociologia das Profissões*; Oeiras; 2ª Edição; Editora Celta Oeiras

SEIXO; José Manuel; (2004) *Gestão do Desempenho*; Lisboa; Lidel – Edições Técnicas Lda

SOUSA; Sérgio; (1999); *Recursos Humanos & Tecnologias de Informação*; Lousã; FCA – Editora de Informática, Lda

WOMACK; James P.; et.al.; (2004); «From Lean Production to the Lean enterprise»; EUA; Harvard Business Review; Março-Abril

### **Internet**

Albuquerque; Lindolfo Galvão; et. al; «Competências ou cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos»; <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/vogartc.>; acesso em 12-11-04

ALCÀNTARA; Jonathan; «La gestion por competencia laboral en la empresa y la formación profesional»; <http://www.gestiopolis.com/educacion/calseejecutiva/promos/home/mba/htm> ; acesso em 19-11-2004

BARALDI; L.; et. al ; « Innovations organisationnelles et nouvelles formes de rémunération: Quelle cohérence dans la relation salariale »?; Colloque Emploi flexibles, salaires rigides; 14 novembre 2002; Centre Pierre Naville; INRA-LEA; Etata et Concurrence – CEE; Paris

BEMFICA, Juliana do Couto; “Organização do trabalho e exclusão social: cooperação, autonomia e a (falta de) qualificação profissional como argumento de responsabilização do trabalhador pela sua saída do mercado de trabalho ”; <http://www.pbh.gov.br/prodaEstrategiabel/cde/publicacoes/2000/bemfica2000.pdf> ; acesso em 05-11-2004

CARVALHO, Elsa; “Gestão por competências...Uma abordagem do passado ou do futuro?”; <http://www.mercerhr.pt/summary.jhtml/dynamic/idContent/1154370> ; acesso em 12-11-2004

CEBALLOS ACASUSO; Marta L.; “Orientación estratégica del trabajo y competencias laborales como factor de diferenciación de las posibilidades de aprendizaje en las empresas”; [http://www.eft.com.ar/doctrina/temas\\_ponencias/congres/eft-viii/ceballos-acasuso.html](http://www.eft.com.ar/doctrina/temas_ponencias/congres/eft-viii/ceballos-acasuso.html) ; acesso em 09-11-2004

César Nuño Grima Madureira; César; “La evaluación de Desempenho en el contexto de la Administración Pública”; <http://www.clad.org.ve/rev23/madu-es.pdf> ; acesso em 28-01-2005

CIDEC; Cuadernos de Trabajo; “Guía para la gestión de las competencias transversales en las organizaciones”; Formación, Empleo, Calificaciones; Nº 35; <http://www.cidec.net/filemanager/fileview/17> ; acesso em 18-11-04

COOPERACION IBEROAMERICANA; “Análisis ocupacional y funcional del trabajo; Consejo de Normalización y

certificación de competencia Laboral”; Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la cultura; <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a09.htm> ; acesso em 17-11-04

DELUIZ; Neise; 1995; “O Modelo de Competências profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o currículo”; <http://www.senac.br/informativo/BTS/Boltec273.htm> ; acesso em 16-11-2004

DUTRA; Joel Souza; et. al; “Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do sector de telecomunicações”; [http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_04/dwn/rac-v4-n1-jsd.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_04/dwn/rac-v4-n1-jsd.pdf) ; acesso 12-11-2004

FERREIRA, Pedro; “Entre a intransigência e a correspondência: o papel das relações laborais na difusão de novos modelos de produção e organização de trabalho”; <http://www.aps.pt/ivcong.actas/Acta081.pdf> ; acesso em 09-11-2004

FLEURRY, Maria Tereza Leme; Afonso Fleurry; “O desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais: O caso da indústria brasileira de plástico”; <http://www.alast.org/PDF/Walter/Tec-Fleury.PDF> ; acesso em 05-11-2004

HAYGROUP; 2004; Câmara Suíça; “Remuneração variável”;  
[http://www.swisscam.com.br/files\\_legais/HayGroup.rt.pdf](http://www.swisscam.com.br/files_legais/HayGroup.rt.pdf); acesso em 10-05-2006

Hipólito; José Monteiro; “Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional - Modelos alternativos de gestão da remuneração consideram transformações no cenário empresarial e a nova dinâmica de actuação dos profissionais”; Revista FAE Business, Nº 3 Setembro, Brasil; 2002

IRIGOIN, Maria; Fernando Vargas; “Competências, fases y aplicación”;  
[http://www.opas.org.br/rh/publiccoes/textos/comp\\_m4.pdf](http://www.opas.org.br/rh/publiccoes/textos/comp_m4.pdf) ; acesso em 18-11-2004

IV Congresso português de Sociologia; “Entre a intransigência e a condescendência: o papel das relações laborais na difusão de novos modelos de produção e organização do trabalho”; <http://www.aps.pt/ivcong.actas/Actao81.pdf> ;  
acesso em 9-11-2004

KOVÁCS, Ilona; “Perspectivas sobre as mudanças no emprego”;  
<http://www.ced.ufsc.br/nucleos/nup/Perspectiva%20v.21,n.2/artigos/Restaura%e7%e30%20empresarial....pdf> . ; acesso em 09-11-2004

KOVÁCS; Ilona; 2003; “Perspectiva”; pp. 467-494; Julho/Dezembro; Florianópolis

KOVÁCS, Ilona; Sara Falcão Casaca; “Evolução dos temas em Gestão e SIOT: modas, rivalidades e influências”;  
<http://www.aps.pt/Ivcong.actas/Acta202.PDF> ; acesso em 09-11-2004

LINSINGEN; Irlan Von; “Novos modelos de produção e a formação dos engenheiros – Uma abordagem CTS”; <http://www.enc.ufsc.br> ; acesso em 02-09-05

LOPES; Helena; “Perfil de Competências dos licenciados em engenharia”; Instituto Superior Técnico; Abril 2002; <http://gep.ist.utl.pt/files/estudos/2002/Relatório.Perfil.competências.pdf>. acesso 27-01-2005

LOPES; Manuel Carlos Domingues; “Um estudo sobre remuneração por habilidades e competências”; [http://carreiras.em+pregos.com.br/comunidades/rh/fique\\_por\\_dentro/260901-rh\\_remun](http://carreiras.em+pregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/260901-rh_remun)

MARTINEZ; Humberto Quezada; “Competências Laborales; Evolución y tipologías”; <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2b.htm> ; acesso em 18-11-2004

MAURA; Viviana González; “Qué significa ser un profesional competente?Reflexiones desde una perspectiva psicológica”; [http://www.campus\\_oei.org/revista/deloslectores/Maura.PDF](http://www.campus_oei.org/revista/deloslectores/Maura.PDF) ; acesso em 18-11-2004

MERTENS, Leonard; Organización de Estados Iberoamericanos; “La gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Professional”; <http://www.gestiopolis-com/educacion/clse.ejecutiva/promos/home/mba/htm> ; acesso em 18-11-04

MILANO, Elias Jaua; “Del Fordismo a la flexibilidad laboral: supuestos, crisis, y realidades de la regulacion social”; Textos do Foro de Economia Política; 1997; <http://www.redverteice.com/fep/texto04.html> ; acesso em 30-01-04

MINAMIDE; Camila Hatsumi; “Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração estratégica”; [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique\\_se/col\\_leitor/120404-sistemas\\_r..](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_r..) ; *acesso em 8-09-2004*

ODERICH; Cecília Leão; et.al.; “Novas competências gerenciais”; <http://read.adm.ufrgs.br/read19/artigo/artigo6.htm> ; acesso em 3-12-2004

OIT; CINTERFOR – Centro Inter americano de Investigación y Documentación sobre Formación Professional; “Competência Laboral”; <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx...> acesso em 23-11-04

OVERHOLT; Miles; “Flexibilidade e vantagem competitiva”; <http://ww.unama.br/epe/siegep/artigosetextos/art001>; acesso em 3-12-2004

PAULA; Ana Paula Paes; “As inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível”; [http://www.espacoacadfemico.com.br/016/16col\\_apaula.htm](http://www.espacoacadfemico.com.br/016/16col_apaula.htm) ; acesso em 3-12-2004

PFEFFER, Jeffrey; “A equação do sucesso”; <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed49te-gel.html> acesso 12-11-2004

POSSAS, Paulo Henrique; “A informatização e a Competência: uma nova proposta para a acção dos profissionais desenvolvedores de sistemas tecnológicos”;

<http://www.inf.pvcpcaldas.br/eventos/weimig/2003/ArtigosWEIMIG2003PauloPossas>; Acesso em 5-11-2004

RESENDE, Enio; *Remuneração baseada em competências e habilidades*; Entrevista realizada por Patrícia Bispo; <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3858&org=2>; acesso em 25-10-2004

RHODEN; Cláudia; “Comunicação Organizacional Interna: Um estudo de caso”;

<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto>; acesso em 20-05-04

SANTOS; Juvenal Fernandes; “A relação Superior-subordinado e significado do trabalho – um estudo psicossocial da actividade de Chefes de gabinete de senadores da República”;

<http://www.unb.br/ip/labergo/sitenovo/dissertacoes/orientJulia/InvernalF.PDF> ; acesso em 27-01-2005

SILVA, Janayna; “Avaliação de desempenho no modelo por competências: uma experiência de utilização”;

[http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001&a](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001&a); acesso em 12-11-2004

União Europeia – “Formação Profissional, Análise das necessidades em matéria de qualificações”;

<http://europa.eu.int/scadplus/leg/pt/cha/c11o21.htm>; acesso em 11-03-04

VAZ; Isabel; “A gestão dos salários a nível micro: o caso português”; RH Magazine;

<http://www.tiadro.com/News/artigos/prhmagazine.html>; acesso em 27-01-2005

VIEGAS; Mário; “Remunerações – Regresso ao futuro?”;

[http://www.watsonwyatt.com/europe/portugal/news/articles/media/SE\\_02.pdf](http://www.watsonwyatt.com/europe/portugal/news/articles/media/SE_02.pdf) ; acesso em 3-12-2004

WOMACK, James; et. al.; 2004; “From Lean Production to the Lean-enterprise”; Harvard Business Review; Março-Abril; pp.93-103

### **Outras fontes**

Boletins do trabalho e emprego – Contratos Colectivos de Trabalho; BTE Nº42 – 15/11/98; Nº 29 – 8/08/2000, Nº32 – 29/08/2003; Nº 31 – 22/08/2002; Nº 30 – 15-08-2003; Nº 2 – Jan. 1999; Nº 7 – 22/02/1999; Nº 13 – 8/04/200; Nº 1 – 8/01/2002; Nº 5 – 08/02/2003; Nº 14 – 15/04/2001; Nº 17 – 08/05/2002; Nº 16 – 29/04/2003; Nº 33 – 8/09/1999; Nº 21 – 08/06/2001; consulta pela Internet através do site <http://www.depp.msst.gov.pt/cict/bte/sl> acesso em 24-06-2004



FORMAR PARA A IGUALDADE; *Conhecer a*

*Situação*; [http://www.cite.gov.pt/Formar\\_Iguald/Pdf\\_Manual/Mo3\\_CapituloI.pdf](http://www.cite.gov.pt/Formar_Iguald/Pdf_Manual/Mo3_CapituloI.pdf). acesso em 25-06-04

Contratações colectivas – Acordos de Empresa: AE entre a Centralizei e o Sind Hot; AE entre a SCC – Central de Cervejas; AE Portucel-Viana; AE Lusosider – FSMMP; AE SN-Produtos Longos; AE CIMPOR, consulta pela Internet através do site: <http://www.depp.msst.gov.pt/cict/bte/sl> acesso em 24-06-2004

CONVENÇÕES DA OIT; <http://www.dgct.msst.gov.pt> acesso em 28-06-04

DEEP, dados do Inquérito ao Emprego, 1998

União Europeia – Formação Profissional, Análise das necessidades em matéria de qualificações; <http://europa.eu.int/scadplus/leg/pt/cha/c11o21.htm>; acesso em 11-03-04

DEEP; Estatísticas em Síntese; *Inquérito aos Ganhos*; Abril 1999/2002

DEE/IMOPPI; Dados Estatísticos; Caracterização do sector de construção; Empresas de construção de 2003 a 2004

## **14. Anexos**

### **Entrevista Director Geral da Empresa**

1 – Pode falar-se em sistema salarial na empresa?

R: Sim. A Empresa tem muitos anos e tem um sistema salarial definido há já muito tempo.

2 – A definição de salários é definida pela Administração em conjunto com a DGRH?

R: Não. A administração é que define a política salarial. A Empresa é relativamente pequena e não se justifica um Director de Recursos Humanos. Temos uma pessoa que faz o processamento de salários.

3- A empresa tem uma remuneração estratégica por competências?

R: A Empresa tem uma política de salários diferente, de acordo com as funções. As funções de técnicos superiores são remuneradas de forma mais complexa. E temos implementado uma política de prémios para estas funções.

As funções da base têm uma remuneração mais simples.

4- O desenvolvimento de competências é importante para a empresa? Como deve, em sua opinião, ser fomentada? E o trabalhador deve receber contrapartidas? De que tipo?

R: Sim por certo. É muito importante. Nós sentimos a necessidade de segurar colaboradores competentes. Mas também temos a ideia de que eles, não raramente, saem para o mercado para ganhar bem mais, e depois, perdem tudo. Damos outro tipo de garantia. Contratos sem termo. Bom ambiente de trabalho.

5- Os salários têm uma parte fixa e outra variável?

R: Sim temos um sistema de prémios que tem a ver com a disponibilidade.

6- A que corresponde a parte variável?

R: A prémios que se destinam a que o trabalhador acabe os trabalhos que tem em mão.

7- Quando ocorre a revisão de salários, fazem-se acertos que vão para além da taxa de actualização? De que tipo?

Nota: Não foi perguntado.

8 – E os objectivos da empresa, do departamento e pessoais, são comunicados aos colaboradores? E verificados e acompanhados? Por quem?

R: Os trabalhos são acompanhados e coordenados por cada engenheiro que é responsável por uma ou mais obras. Têm prazos para cumprir com a entrega e tentam cumpri-los.

9 – Qual a política de recrutamento e selecção para a empresa?

R: Não temos. Para os operários é simples. Para funções mais complexas é difícil. Temos a noção de que precisamos de consultoria nessa área, mas esses serviços pagam-se caro....é difícil.

10 – Há Avaliação de Desempenho na empresa? Que tipo de avaliação fazem? O avaliador é a chefia hierárquica? Existe a auto-avaliação? Pratica-se a avaliação dos pares? E avaliação ascendente, isto é, a avaliação dos subordinados às chefias?

R: Sim, temos. Sou eu e o Administrador que a fazemos todos os anos.

11 – A avaliação de Desempenho pesa na remuneração? Qual o critério de ponderação?

Nota: Não foi perguntado...A empresa, relativamente pequena, faz parte de um conjunto de empresas...com múltiplas e variadas funções.

12 – Entende que os trabalhadores mais bem remunerados têm um nível de satisfação mais elevado com o trabalho? E já lhe aconteceu ter um trabalhador motivado que, por insatisfação com a remuneração, se tornou desmotivado ou acabou por sair?

R. A mim já me aconteceu isso. Fui atrás de um ordenado maior, mas a empresa acabou por fechar e tive que voltar ao mercado de trabalho com valores mais baixos.

Mas também é certo que já estive numa empresa grande onde não tinha hipóteses de subir mais do que subi, pois não tinha perfil. Faltava-me, por exemplo, a capacidade de resistência ao stress.

13– Desenvolvem formação profissional na empresa? Como é planeada?

R: Sim, é muito importante mas em alturas de contenção de custos é muito complicado...

14- Não acha que, por exemplo, uma pessoa que queira fazer uma ponte dificilmente a fará se não tiver a preparação de um engenheiro. E que efectivamente a escola permite chegar lá com muito mais facilidade. Portanto a aprendizagem sistematizada é mesmo muito importante.

R. Sem dúvida!...

15 – Porque tem todos os trabalhadores com contrato sem termo, e não optam, pelo menos parcialmente, por contratos a termo, tão correntes, hoje em dia?

R: Entendemos que é melhor para ambas as partes...E se o trabalhador está a contar os dias para o fim de contrato tudo se torna mais difícil...Ainda que tenhamos acabado de fazer um contrato a recibo com um especialista.

16 – Entende que o factor de satisfação de cada trabalhador o torna um trabalhador mais motivado e empenhado? Que políticas desenvolvem para isso?

R: Tentamos dar-lhes bom ambiente de trabalho...

17 – Tenta dar autonomia aos trabalhadores?

R: Sim é importante que um trabalhador se torne cada vez mais autónomo.

18 – A estratégia de remuneração é comunicada e explicada a todos os trabalhadores?

Ou é comunicada individualmente? Porquê?

R: A política salarial é; os salários não.

19- Exige-se, agora, mais auto-responsabilização e mais delegação do trabalho? Será mais eficaz do que uma estrutura hierarquizada?

R: A nossa estrutura tem uma hierarquia pequena e achatada.

Porto, 20 de Março de 2006

<b>Itens de verificação</b>	
<b>1 Pós-graduação</b>	
1	Não tem pós-graduação
2	1 ano de pg.
3	2 anos de p.g
4	3 anos de pg
5	Doutoramento
<b>2 Formação profissional promovida pelo trabalhador</b>	
1	50 horas
2	70 horas
3	100 horas
4	300 horas
5	+ 300 horas
<b>3 Formação profissional promovida pela empresa</b>	
1	50 horas
2	70 horas
3	100 horas
4	300 horas
5	+ de 300 horas
<b>4 Adaptação aos objectivos da missão da empresa</b>	
1	Não conhece os objectivos da missão
2	Conhece os objectivos da missão
3	Conhece os objectivos da missão e estabelece objectivos de trabalho de acordo c/ eles
4	Conhece os objectivos da missão estabelece objectivos de trabalho de acordo c/ eles e verifica o seu cumprimento
5	Ultrapassa-os os objectivos da missão
<b>5 Experiência profissional</b>	
1	0 anos
2	2 anos
3	4 anos
4	10 anos
5	+ de 10 anos
<b>6 Objectivos departamentais</b>	
1	Não conhece os objectivos dos departamentos
2	Conhece mal objectivos do seu departamento
3	Conhece mal objectivos dos diferentes departamentos
4	Conhece bem os objectivos dos diferentes departamentos
5	Conhece e colabora com os objectivos dos diferentes departamentos

<b>Itens de verificação</b>	
<b>7 Estabelece prioridades</b>	
1	Não estabelece prioridades
2	De vez em quando estabelece prioridades
3	Estabelece prioridades mas não verifica o seu cumprimento
4	Estabelece prioridades e verifica o seu cumprimento
5	Estabelece prioridades verifica o seu cumprimento e adapta-se c/ excelência a alterações de plano
<b>8 Cooperação</b>	
1	Não coopera com os colegas de trabalho
2	Pouco cooperante
3	Coopera de vez em quando
4	Coopera bem com os colegas de trabalho
5	Excelente colaboração com os colegas de trabalho
<b>9 Planeamento de tarefas</b>	
1	Não planeia as tarefas
2	Não planeia as tarefas com a devida antecedência
3	Planeia as tarefas com antecedência
4	Define cronogramas de trabalho
5	Define cronogramas de trabalho e zela pelo seu cumprimento
<b>10 Distribuição do trabalho</b>	
1	Nunca distribui tarefas
2	Normalmente concentra as tarefas
3	Sabe distribuir tarefas mas normalmente não o faz
4	Distribui bem as tarefas
5	Distribui bem as tarefas e verifica a pertinência da distribuição
<b>11 Conhecimento dos processos de fabrico</b>	
1	Não domina os processos de fabrico
2	Domina mal os processos de fabrico
3	Domina razoavelmente os processos
4	Domina bem os processos de fabrico
5	Domina com excelência os processos de fabrico
<b>12 Conhecimento dos produtos da concorrência</b>	
1	Não conhece
2	Conhece mal
3	Conhece razoavelmente
4	Conhece bem e sabe determinar os seus pontos fortes e fracos
5	Conhece e inova sobre os produtos da concorrência
<b>13 Desenvolvimento de produtos</b>	
1	Não sabe desenvolver produtos
2	Muito esporadicamente desenvolve produtos
3	Sabe desenvolver produtos mas opta pela rotina
4	Desenvolve novos produtos sempre que lhe pedem
5	Faz propostas para desenvolvimento de novos produtos

<b>Itens de verificação</b>	
<b>14 Tipo de chefia</b>	
1	Autoritário
2	Laissez-faire
3	De vez em quando ouve a opinião dos colaboradores
4	Democrático
5	Assertivo
<b>15 Cultura da empresa - adaptação</b>	
1	Não conhece a cultura da empresa
2	Não se adapta à cultura da empresa
3	Adapta-se razoavelmente à cultura da empresa
4	Adapta-se bem à cultura da empresa
5	Adapta-se bem à cultura da empresa e defende os seus valores
<b>16 Comunicação</b>	
1	Não comunica com os outros
2	Retém a informação
3	Só passa a informação imprescindível
4	Facilitador de informação
5	Passa toda a informação e ouve a opinião dos outros colaboradores
<b>17 Ética profissional</b>	
1	Não executa as ordens
2	De vez em quando executa as ordens
3	Executa as ordens sem as questionar
4	Questiona as ordens com pertinência
5	Questiona as ordens e expõe propostas alternativas
<b>18 Proactividade</b>	
1	Não aceita novas atribuições
2	Reage mal a novas atribuições
3	Reage de forma lenta a novas atribuições
4	Aceita novas atribuições
5	Perante novas atribuições cria novas atitudes
<b>19 Autonomia</b>	
1	Não tem autonomia
2	Tem pouca autonomia
3	Tem alguma autonomia
4	É capaz de se organizar sozinho
5	Trabalha de forma autónoma com eficácia
<b>20 Empenho/disponibilidade</b>	
1	Não manifesta empenho nem disponibilidade
2	Tem pouco empenho e disponibilidade
3	Tem algum empenho e disponibilidade
4	É empenhado mas pouco disponível
5	É empenhado e disponível



<b>21 Sentido organizacional</b>	
1	Não tem sentido organizacional
2	Tem pouco sentido organizacional
3	Tem algum sentido organizacional
4	Tem sentido organizacional
5	Tem muito sentido organizacional

Escala de classificação								
Nome:								
Itens de verificação			1	2	3	4	5	
Competências Conceituais	1	Pós-graduação						
	2	Grau académico/nível						
	3	Formação Profissional/indiv						
	4	Formação Profissssional/Empresa						
	5	Adaptação aos objectivos da missão						
	6	Experiência Profissional						
	7	Conhecimento dos objectivos departamentais						
		<b>Total parcial</b>						
		<b>Média parcial</b>						
Competências técnicas	8	Estabelece prioridades						
	9	Cooperação						
	10	Planeamento de tarefas						
	11	Distribuição do trabalho						
	12	Conhecimento dos processos de fabrico						
	13	Conhecimento dos produtos da concorrência						
	14	Desenvolvimento de produtos						
		<b>Total parcial</b>						
		<b>Média parcial</b>						
Competências interpersonais	15	Tipo de chefia						
	16	Adapt. Cultura da empresa						
	17	Comunicação						
	18	Ética profissional						
	19	Pró-actividade						
	20	Autonomia						
	21	Empenho/Disponibilidade						
	22	Sentido organizacional						
			<b>Total parcial</b>					
			<b>Média parcial</b>					
Reconhecimento		<b>Média Total</b>						
	*	<b>Avaliação Desempenho</b>						
		<b>Média</b>						
	*	<b>Salário Fixo</b>						
		<b>Média</b>						

	*	<b>Salário Variável</b>					
		<b>Média</b>					

**\*Dos últimos cinco anos**

**Pretendíamos com estes instrumentos e o nosso modelo de análise, o seguinte:**

- 1- Verificar com a escala de classificação um grupo de engenheiros mais bem pagos**
- 2- Verificar com a mesma escala o grupo de engenheiros mais mal pagos**
- 3- Verificar a parte fixa e variável de cada grupo.**
- 4- Perceber a lógica subjacente à definição de salário fixo e variável.**
- 5- Verificar a lógica subjacente à escolha para formação profissional.**
- 6- Avaliar o desempenho dos colaboradores estudados**
- 7- Aplicar o inquérito de satisfação**
- 8- Avaliar resultados ao longo do tempo de implementação do estudo – 3 anos**
- 9- Verificar com os documentos salariais a evolução fixa e variável**
- 10- Cruzar os dados com o tipo de contratos**

### Questionário de satisfação – Desenvolvimento de competências e práticas salariais

Este trabalho destina-se a um estudo de investigação que está a ser desenvolvido para o ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão – Dissertação de mestrado em “Competências e práticas salariais”. Os resultados serão divulgados aos colaboradores que participarem no estudo

Número: \_\_\_\_\_

#### Escala de 1 a 5 (de Mau a Muito Bom)

1 – Conhece os objectivos organizacionais ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2 – Sente-se motivado para os atingir ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3- Considera que apesar do esforço do seu trabalho alcança um nível de satisfação

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4 – Valoriza a organização da empresa na sua motivação para o trabalho ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

S N

5 – As suas expectativas em relação ao trabalho são alcançadas ☐ ☐

6 - A sua satisfação no trabalho está ligada a:

(Escala de 1 a 5 )

a) Reconhecimento ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

b) Criatividade ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

c) Responsabilidade ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

d) Autonomia ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

e) Natureza da função ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

f) Promoção ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

g) Supervisão ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

h) Remuneração ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

i) Desenvolvimento de competências ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7 – Ao desenvolver competências e contribuir para um aumento de resultados entende que a empresa devia compensar o colaborador ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8 – De quem deve, em sua opinião, partir a iniciativa do desenvolvimento de competências

a) Da empresa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

b) Do colaborador ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

c) De ambos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9 – Entende que devia haver uma parte variável do salário indexada aos colaboradores que desenvolvem competências e trazem mais valias para a empresa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10 – Se se sente um trabalhador motivado para o trabalho indique-nos as suas razões


11 – Se não se sente um trabalhador motivado para o trabalho indique-nos as suas razões


12 – Deixe-nos a sua opinião sobre o desenvolvimento de competências e práticas salariais


Muito obrigado pela sua colaboração

